最高商业原则

TUOXIE

妥协

商务谈判新思维

第一步追求在共赢条件下的商业谈判

探索成功谈判的真谛

于反◎著

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



商务谈判新思维

第一步追求在共赢条件下的商业谈判
探索成功谈判的真谛

现代商业的竞争本质就是协调不同利益的艺术。在商务活动中，妥协是一种付出，但这种付出是为了更长远、更重要的收获。

妥协虽然在某种程度上使人们失去了一些东西，但这种失去是为了更长远的获得。当然，适度妥协并不是没有原则的妥协，关键是要把握好度。不能因为妥协，而丧失了原则。

商务谈判更加重视谈判的经济效益。参与谈判的各方都要适当考虑对方的利益，因为本方利益的实现是以对方利益的存在为前提的。

双赢才是真赢。高明的谈判人员能在谈判中很好地处理与谈判对手之间的分歧，通过各种可能的方式，把双方的利益需求引导到一个共同的目标层面上去，使得双方均有利可图。



上架建议 社会、经济
ISBN 978-7-5136-0587-8
9 787513 605878 >
定价：34.00元

最高商业原则

TUOXIE

妥协



商务谈判新思维

第一步追求在共赢条件下的商业谈判

探索成功谈判的真谛

于反◎著

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

妥协：商务谈判新思维/于反著

北京：中国经济出版社，2011.5

ISBN 978-7-5136-0587-8

Ⅰ.①妥… Ⅱ.①于… Ⅲ.①贸易谈判 Ⅳ.①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 018740 号

责任编辑　张路中

责任印制　常　毅

封面设计　泠韵书装

出版发行　中国经济出版社

印 刷 者　三河市佳星印装有限公司

经 销 者　各地新华书店

开　　本　710mm×1000mm　1/16

印　　张　12.5

字　　数　187 千字

版　　次　2011 年 5 月第 1 版

印　　次　2011 年 5 月第 1 次

书　　号　ISBN 978-7-5136-0587-8/F·8768

定　　价　34.00 元

中国经济出版社　**网址** www.economyph.com　**社址** 北京市西城区百万庄北街 3 号　**邮编** 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68319116）

序

妥协是实现谈判目的的最终手段

妥协是实现谈判目的的最终手段!

被称为“全世界最佳谈判手”的霍伯·柯恩曾经说过:“为了实现谈判的目的,谈判者必须学会以容忍的风格、妥协的态度,坚韧地面对一切。”

在谈判过程中,种种僵局和矛盾都要靠各方的妥协来解决,如此才能实现共赢。

同时,妥协又是一把双刃剑,因为妥协只会将其有利的一面展现到那些善于利用这一原则的人眼前,而一旦运用不当,不但不得其利、反受其害。

至于如何运用这把双刃剑,关键就是要把握妥协的“度”。商务人士既要明白什么时候应该妥协,妥协的极限,又要明白具体谈判过程中应该如何妥协。妥协看似柔软实则坚韧,看似简单实则复杂,让人不可琢磨,感到意味无穷。

《妥协:商务谈判新思维》是一本专为商务人士量身定做的“谈判圣

经”，本书针对妥协过程中可能遇到的方方面面的问题，从不同的角度提出最有效、最切合实际的解决办法。内容丰富翔实，从如何把握妥协的原则以实现利益的最大化这一谈判过程中的核心问题进行了透彻的分析，内容涵盖了妥协的战略诉求、前提条件、根本目的、极限、保障、战术等不同方面。

本书总结了世界著名谈判案例的成功经验，归纳出谈判过程中如何运用妥协艺术的原则。不论你是一个新的商界参与者，还是一个商场老手，要想取得一场谈判的胜利，都可以从本书中获益。



/目 录/

第一章

妥协的战略诉求

——追求目标价值最大化

妥协是一种谈判策略，它体现了谈判者用主动满足对方需要的方式以使自己需要得到满足的精神实质。

在商务谈判过程中，每一次妥协都应该是为最大限度地实现自己的目标价值而展开。因此，以最小程度的妥协换取最大目标价值的实现、以局部利益换取整体利益、以短期利益换取长远利益是商务谈判中妥协的出发点，也是妥协的根本战略。

☞【引子】 NESO与三星以"和"为贵

2002年6月，NESO公司组织实施了它长期酝酿的"大坝工程"，即以令人猝不及防的速度将其全线NESO高端特丽珑显示器陡然降价300～500元。

NESO的显示器突然降价引起了同行业其他竞争对手的不满。2002年7月29日《经济观察报》刊载的题为"显示器价格异样跳水，三星斥NESO业界'蟑螂'"的文章，文中大量引述三星显示器北京销售总部的产品经理师涛极其夸张和离谱的言论，并通过杜撰、渲染大量虚假事实，捏造了关于NESO产品的品质、工序、价格、市场等多方面的虚假谣言。

NESO公司对此表现出强烈的愤慨，并于2002年8月1日正式向三星(中国)投资有限公司及三星显示器北京销售总部的法人主体——天津三星

电子显示器有限公司发出严正交涉律师函，并通告媒体，限期(8月5日前)让三星做出答复，以捍卫NESO公司的名誉和商誉。

三星决定以谈判的方式来解决面临的这一问题。

2002年8月5日，三星方面的代表在NESO公司北京代表处与NESO公司派出的代表进行了首次沟通。在沟通过程中，NESO要求三星方面在《经济观察报》上公开致歉，否则将诉诸法庭，三星方面的代表非常诚恳地向对方表示出了愿意和解的希望。

2002年8月7日，三星显示器北京销售总部再次发函，提出其解决方案。

2002年8月8日，NESO针对三星方面提出的方案，正式向三星表态并提出和解意见，且邀请三星公司于8月9日进行正式协商。随后，三星方面的代表电话提出，由于对于和解方案意见分歧较大，8月9日无法参加正式谈判。

2002年8月21日，NESO和三星(中国)方面的代表进行了高层会谈，双方高层确立了将在求同存异、立足长期战略性双赢合作的基础上进行事件细节磋商。

2002年8月27日，NESO公司再次向天津三星电子显示器有限公司发出律师函，让三星限期在8月29日前必须作出最终答复。

2002年8月29日，三星显示器北京销售总部再次发函，提出希望通过谈判最终和解。

2002年8月31日，三星方面的代表与NESO公司签署《和解协议》。

《和解协议》的具体内容如下：

甲方：香港新特丽科技有限公司

法定代表人：陈建利

乙方：天津三星电子显示器有限公司

三星(中国)投资有限公司

甲、乙双方就《经济观察报》2002年7月29日B4版所载文章达成以下和解协议，以共同遵守：

一、乙方应于2002年9月15日前，以与《经济观察报》2002年7月29

日 B4 版所载文章相同或相近的版面或甲方同意的版面位置和相同的篇幅，以乙方公司的名义，公开发表正式澄清事实的声明，其内容必须包含如下要点：

1. 刊载于 2002 年 7 月 29 日《经济观察报》B4 版的文章，并说明我公司职员对接受采访一事毫不知情。该职员并非我公司指定的对外新闻发言人，且没有授权其接受记者采访，因此该职员在文章中所表述的言论仅代表其个人观点，并不代表我公司所持观点。

2. 由于该文的发表所造成的不良影响本公司深表遗憾。

3. 本公司将一如既往地致力于与业界的友好合作，共同推动中国显示器产业的发展。

二、乙方在“搜狐网”、“新浪网”、“小熊在线”和“天极网”等网络媒体转载乙方在《经济观察报》上发表的声明。

三、对于乙方发表的澄清事实的文章应以官方函件或传真的形式于正式发表前告知甲方，在得到甲方认可后，方可正式发表。

四、甲、乙双方就此达成和解协议，并放弃采取其他措施的权力。

五、甲、乙双方就和解达成以上协议，共同履行，如一方违反协议，使和解各项内容无法有效执行，则以上和解协议并不代表甲方的观点。

◇ **点评：**

此次三星和 NESO 双方之间的协商过程实际上就是双方互相妥协的过程。在 NESO 看来，此次谈判的目的并不是一定数额的经济赔偿，而是一种基于影响力方面的精神赔偿。在此次事件中，三星公司员工的不当言论、行为和公司的管理不力给 NESO 公司带来了十分不利的影响，NESO 公司虽然有足够的理由将三星告上法庭，但告上法庭不是 NESO 的最终目标，况且三星公司已经充分地表现出了合解的态度，而且一旦对簿公堂，那么 NESO 公司和三星公司的友好关系也可能因此而受到一定程度的伤害。所以，NESO 公司在这次赔偿谈判中没有咄咄逼人，但是 NESO 公司的谈判代表们也没有忘记此次前来的根本目标，即让三星公司在最短的时间之内、采取最有效的手段，挽回 NESO 公司遭受到的严重损失。

对于三星方面来说，自己确实在这场谈判中处于明显的下风：本公司员工师涛作为虚假报道的炮制人之一，严重误导了广大消费者，给NESO公司造成了相当严重的损失，三星公司理应承担此次事件的主要责任。无论从法律角度，还是从三星公司与NESO公司多年的关系上来说，三星公司于情于理都应该主动平息这场事件，如果无法通过和解的方式进行平息，那么被NESO公司告上法庭的三星公司肯定也会遭受巨大的名誉损失及其他连带损失，而且明显理亏的三星公司可能还会因此而引起其他竞争对手们的排斥。所以，越及时、有效地解决这一问题，就越有利于三星公司未来的发展，经过一番认真权衡，三星公司决定做出重大让步。

双方的谈判活动进行得比较顺利，这是因为谈判双方的根本目标没有出现重大冲突。另外，这次谈判的结果也令双方都感到比较满意，因为双方基本上都从这次谈判中实现了自己预期的最大目标。

◆成功的谈判是"双赢"◆

一位哲人说过："如果你准备玩一种新游戏，最好先弄清它的游戏规则。"对于谈判双方来说，必须先弄清楚谈判应遵守的规则，然后接受这种规则。

一个对"什么是谈判"的形象的说法是：两个或两个以上的人分一筐桔子，桔子稀缺，但谁都又想多得，文明人不提倡暴力，便发明了谈判。通俗地说，谈判就是由两个或两个以上的人通过协商达成一致，决定怎样分配少量资源的过程。在谈判中有三点是最主要的，那就是：敏锐的判断力、互相制约的规则和真诚合作的精神。

两个或两个以上谈判者的存在意味着这个决定分配的过程具有天然的互相制约性。也就是说，在谈判中一方的行为必定会对另一方产生影响。所以，作为一个谈判高手，仅仅具有准确的判断是远远不够的，他还必须懂得怎样去与别人交流，怎样去影响、说服对手。一个成功的谈判专家往往最

擅长与其他人合作以达到其目的。

有一个流传已久的故事现在已成了谈判传统的一部分。

⊙ **小故事**

兄妹俩儿为分一张吃剩的馅饼发生了争吵，两人都坚持自己要一块大的。两人都害怕被对方欺骗了。正当男孩子持刀准备给自己切一大块时，父亲来了。按照所罗门国王的传统，父亲说道，"等一等，我不管你们由谁来切，但是切的人必须把选择权让给对方。"当然，小男孩为了保护自己的利益，会把馅饼切成同样大小的两块。

这个故事给了我们什么启示呢？在许多情况下，双方的利益不一定都是对立的。如果把矛盾的焦点由各方都要击败对方转向双方共同击败存在的问题，那么最后双方就都能获得好处。

谈判只是一种手段，最终结果是要达成双方的一致。许多人都认为谈判现场肯定是一片战火硝烟，双方打得你死我活，最终只能有一个胜利者。其实这是一个很大的误解，在英语里谈判也有协商的意思，谈判的基础是彼此信任与合作，谈判的最后结果是求同存异。因此从这个意义上来说，谈判的成功要求双方不要一味地剑拔弩张、势不两立，要能互相寻求妥协，达成一个双方都能共同接受的结果。

就像下棋一样，谈判也是有规则的。在几乎所有的谈判中，都需要熟记以下几条：

①谈判是一个双方自愿的"游戏"，任何一方都可以在任何情况下退出或者拒绝协商。

②谈判存在的前提是至少有一方想要改变目前的现状并且相信有可能达成这个结果。

③进行谈判就意味着双方都希望尽快找到解决问题的办法。如果单方可以决定到底怎么办，那么再投入到谈判过程中就是毫无意义的事情。

④对时间的把握是谈判中的一个关键部分。时间对全场的气氛以及最终讨论的结果，都起到了十分重要的作用。

⑤一次成功的谈判并不是指无论如何都要谈成或者仅仅是获胜，而是

使谈判双方都能得到想要的东西，达到“双赢”。

如果把谈判看成是一场战争的话，两败俱伤的结局是谁都不愿意看到的，谈判者往往更希望和平地解决问题，将容易使冲突级别上升的“重武器”放置一边。如果矛盾不停地升温，而双方又采取一种令人不快的强硬策略，就会迅速使谈判陷入僵局，所以一味的强硬并不是长久之计。

谈判靠的是影响力和说服力，而不是强迫和威胁。在谈判时一味地坚持强硬、顽固，甚至幻想能主导对方思想的想法是脱离实际的，只能使谈判事倍功半。如果在谈判中总是绞尽脑汁琢磨怎样才能显得强大，往往就会错过有可能使双方都达到“双赢”的机会。

◆确定谈判的目标◆

谈判就像其他许多活动一样，“如果你不知道你将要去哪里，就会很容易在别的地方停留下来”，弄清楚这个道理对谈判者很重要。

目标是谈判的前提，只有在明确、具体、可行的目标的指引下，谈判才能有目的、高效地进行。

谈判目标按可实现的程度，首先是最低目标，它是指可以接受的最低结果。最低目标要明确地表达出来，如“对这笔交易除了扣除5%意外事故的折扣之外，为了补偿各种费用和管理费的开支，本企业的毛利应不低于30%”。最低目标的确立要考虑自己的谈判实力和谈判的标的，更要从自己的资源需求和可供条件出发。

其次是争取目标。这是一个可以尽量争取的目标，也叫二级目标，它存在较大的谈判余地，应努力争取，必要时也可放弃。

第三是最高目标，即理想的最佳结果。在谈判过程中，设置高目标的人往往会比设置低目标的人表现得好。不过，有时候期望越高，失望也会越大，这要承担一定的风险。总之，企业应根据不同情况制定不同的策略，经

过权衡利弊，确定较为合理的谈判目标。

谈判通常是在双方的最高目标之间进行的，而协议往往是在最低目标之间达成。如果双方的最低目标没有相互交叠，那么想要达成协议就会有些困难。当然不是所有的谈判都可以列出一系列的目标。谈判时头脑里有一个清晰的目标是至关重要的。

◎ **案例** ◎

1982 年，美国政府与墨西哥政府进行了一次关于一大笔国际贷款偿付问题的谈判。墨西哥大约拖欠了美国 820 亿美元的贷款。墨西哥的首席谈判家朱塞斯·赫佐哥是财政部长，美方的代表有财政部长罗纳德·里根及联邦储备局主席保尔·伐尔科。美方提出了一项很有创造性的解决方法，要求墨西哥为美国的战略石油储备提供大量的石油。赫佐哥同意这么做，但是这并没有解决问题。美国建议墨西哥政府支付给他们 1 亿美元的谈判费。这是一种巧妙的、可以让墨西哥支付给美国自然增长利息的手段。但墨西哥总统洛兹·波蒂罗听说这件事后暴跳如雷。他说："让罗纳德·里根死了这条心，我们不会给美国支付谈判费用的，1 个比索都不给。"而后美国就确定了谈判范围，提出 1 亿美元的偿付要求，但墨西哥提出的则为零。猜猜最后墨西哥支付美国多少美元？5000 万美元。

美方通过划定自己的目标范围，迫使墨西哥政府接受了比最初设想多得多的费用，这是一个很典型的运用目标原则的例子。我们在生活中会遇到很多类似的例子。

在所有的谈判中，双方都会有自己最想得到的东西，这些最高目标代表了谈判者最想得到的或是最理想化的结果。其实在许多谈判中，很少有谈判者有什么特定的具体的最高目标。例如，买主经常希望价格越低越好，但是如果他认为可以用一分钱买到一栋房子，那就是做梦了。卖主也希望价格越高越好，如果他以为一辆二手的丰田汽车就可以卖到一百万美元，那也太不现实了。所以当我们说到最高目标时，其都是建立在那些现实的可实现的估价的基础之上的。

没有开始谈判之前，对于想要从中获得什么有一个清晰的理解，这一点至关重要，而且不言而喻。但是在实际中，很多谈判者要么事先没有明确自己的目标，要么在谈判中偏离了自己的目标，谈判结果不但出人意料，而且往往令人无法接受。因此，谈判开始时很重要的一点便是在准确信息的基础上，彻底分析自己和对方的需求，确立自己的谈判目标。问一下自己哪些事项对双方是最为重要的，双方最了解的又是什么，价格、质量，还是时间安排？首先，脑子里要有一个轮廓，然后再现实一点，确定可望达到的最佳结果是什么。有一些事项对自己来说是否不太重要，但是对于对方而言却至关重要，这样的话，就可以和对方讨价还价，以期在自己非常重视的那些目标上获得最好的效果。对方的目标为何会和你的目标发生冲突？如果你的期望没有得到满足，会有什么样的反应？

在谈判过程中，我们可以明确这些目标、调整它们的前后次序、增加一些或者改变一些。在准备阶段或谈判过程中，甚至谈判过后分析结果时，我们可能没有足够地重视它们。下面的这个练习提供了一个大体框架。帮助你确立自己的目标，并估计对方的目标可能是什么。

①制作一个愿望列表，写出你希望通过谈判达到的所有目标——从最现实的目标到最理想化的目标。

②判断自己最想要达到的目标是长期目标还是短期目标，按照各目标的重要性，排列愿望列表中的项目。

③考察目标的现实性。对列表进行加工，排除那些你觉得不可能实现的目标。但是，这些被排除的目标其创造力是可贵的，你可以尝试在谈判中运用这种创造力。

④从对方的角度重复前面的步骤。通过了解他们可能提出的目标，确认自己的哪些目标会与他们的目标发生冲突。并准备好如何在谈判阶段解决这些冲突。

⑤在整个谈判过程中，时刻保持清醒的头脑，记着这些想法，确保你的言谈举止不会影响目标的实现。

分清主次目标

谈判者越能分清主次目标、掌握越充分的多重目标之间出现冲突时的解决办法,他在谈判过程中获得的最终利益就会越大。

在开展商务谈判活动之前一定要把目标写下来,并根据优先等级做相应的排序。目标要分清轻重缓急,哪个是最重要的目标,哪个是次要目标,把最终目标、现实目标和最低限度目标进行一一排列。另外,谈判时是否应该留有余地,在准备时要制定一个最低限度目标。通常人们都希望自己的所有目标都能在谈判过程中得到实现,但事实往往不会如人们希望得那样完美,人们遇到的大多数情况是,如果你想实现这个目标,那么就必须放弃另外一个目标,二者不能兼得,至于如何平衡并解决这些目标之间的冲突,那就要看谈判者对主次目标的理解和掌握了。

实践证明,如果谈判者越能分清主次目标、掌握越充分的多重目标之间出现冲突时的解决办法,那么他在谈判过程中获得的最终利益就会越大;相反,如果谈判者对某一商务谈判的主次目标划分不清,并且对多重目标之间可能出现的冲突也没有充分准备,那么在谈判过程中只能处于被动地位,自身的利益最终也很难实现。

当预测到多重目标之间可能出现的冲突时,谈判者就应该根据每个目标代表的利益需求来确定妥协战略了,即在列出谈判目标的优先顺序之后,谈判者就应该能分清能楚哪些是可以让步的、哪些是不能让步的,可以让步的目标具体应该采取怎样的策略进行让步、具体应该让步到什么程度、在做出让步时应该从对方那里换取哪些利益……这些问题必须考虑清楚。因为商务谈判是一项复杂的、充满变数的活动,如果事先对这些问题没有考虑清楚,那就很容易在谈判过程中出错,在不应该让步的地方,做出了相应的让步,而该让的地方却没有让步,使谈判陷入僵局,也可能会使自己本应该争

取到的利益轻易损失掉。

关于如何分清自己的主次目标，以及在商务谈判过程中如何以此为基础正确处理多重目标之间的冲突等问题，我们可以参考联想入股汉普的并购谈判案例。

◎ 案例 ◎

成立于1984年、由中科院计算所投资20万元人民币、11名科技人员创办的联想公司于2002年3月斥资5500万元港币，以现金形式入股汉普国际咨询有限公司，拥有汉普51%的股权。这次并购活动无论对于联想还是对于汉普来说都是有利的，但在双方的谈判过程中还是出现了许多目标上的冲突。就联想而言，他们是想借助汉普的力量来推动联想其他层面服务的运转，还可以带动PC、服务器等产品的销售，可以说，利用资本手段进入一个新的市场，依靠收购和兼并完成自己在PC领域的战略布局是联想这次并购活动的主要目标。1997年成立的汉普咨询管理有限公司在成立的五年当中一直以每年200%以上的速度飞速增长，到了2002年的时候，汉普已经成为国内最具影响力的管理咨询公司之一。汉普拥有一支了解中国文化及掌握国际先进理念的管理人才和专业队伍，兼具强大的信息系统本地化研发能力，多年来，汉普与多家国际领先IT企业建立了密切的合作关系，具有良好的客户基础。在联想成功并购汉普后，汉普的所有利润都归联想所有，联想以一个较低的价格拥有了汉普51%的股权。

最终的并购合同证明，联想的确实现了自己的主要目标，但是联想也因此付出了相当大的代价：新公司保留汉普品牌；汉普原来的总裁依旧是新汉普的总裁；联想账上有20亿元港币资金，愿意由汉普合理使用。联想做出的这些让步确实很合汉普的“胃口”，不过联想也因而实现了最重要的目标。这就是商务合作过程中必有的得失规律：有得必有失，谈判中的任何一方都想要实现更多的目标，但事情往往不遂人愿，于是为了实现主要目标，必要的时候只能牺牲次要目标。

商务谈判人士不仅要分清楚己方的主次目标，还应该设法弄清楚谈判

对手最想实现的目标以及其他谈判目标，只有这样，谈判者才能更好地掌握妥协的方式和力度，最终达到以最小的让步换取最大利益的核心目标。

◆价格就是谈判过程中双方利益的交叉点◆

> 价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失，在很多情况下或多或少都可以折算为一定的价格，并通过价格升降而得到体现，可以说价格就是谈判过程中双方利益的交叉点。

商务谈判包括很多类型，如商品贸易谈判、工程承包谈判、项目合作谈判、投资谈判、代理谈判等，不同类型的商务谈判涉及的因素也不同，因此谈判者的需求和利益也表现不一，但几乎所有的商务谈判都是以价值为核心内容，而且都会在价格问题上进行较长时间的磋商。联想与 IBM 之间的谈判之所以历经 13 个月，就是因为双方把大量的时间花在了价格问题上；中国加入世贸过程中的种种阻碍实际上同样源自于各国与中国进出口产品的价格争议。商务谈判以价值为核心内容，而价格则是价值的反应，所以价格常常成为商务谈判双方在价值利益问题上的交叉点。

为什么不同类型的商务谈判都以价值为核心内容，而且通常都会在价格问题上花费较长时间呢？这是因为在商务谈判中，价值的表现形式——价格最直接地反映了谈判双方的利益。谈判双方在其他利益上的得与失，在很多情况下都或多或少的可以折算为一定的价格，并通过价格升降得到体现，可以说价格就是谈判过程中双方利益的交叉点。

作为商务谈判中必不可少的一项内容，价格经常会受到其他交易条件的影响，如订购产品的数量、质量、交货期、付款方式、售后服务等；同时价格还与谈判者的需要紧紧相连，如果大家都处于卖者的地位，同样的商品、同样的价格，在同样内行的两位谈判对手面前，一个可能让人感到太贵了，无法接受；而另一个似乎正中下怀，欣然签约。这样的事例在实际商务谈判活

动中经常遇到，它们给人的印象是，似乎价格的高与低是难以科学地客观界定的，它常常带有浓厚的主观色彩，而这个主观色彩的东西，正是人们的需要。作为出售商品或服务的一方，如果你提供的商品的性能或服务品质及相关条件越能满足对方的实际需要，那他就会觉得你的价格很合理、很便宜，而欣然接受；反之，如果你提供的商品的性能及相关条件，与对方的要求相距甚远，那么你的开价，就会让他感到太高而无法接受。

如果我们定义前者为“积极价格”（即商品性能和相关条件切中对方需要的情况下的报价），后者为“消极价格”（即商品的性能和相关条件与对方需要相距甚远的情况下的报价），那么出售商品或服务的谈判者的任务就在于：一是在谈判前或谈判中把握对手的需要而将“积极价格”定到合理的价位上，从而扩大交易的利益；二是在谈判中或是通过分析，把握对方的需要，或是通过介绍、宣传、诱导、引发对方新的需要，实现消极价格向积极价格的转化，而达成交易。

虽然价格是谈判双方利益的交叉点，商务谈判者应该以价格为中心，坚持自己的利益，可是为了长远目标的实现，谈判者又不能仅仅局限于价格，应该拓宽思路，设法从其他利益因素上争取应得的、长远的利益。因为，与其在价格上与对手争执不休，还不如在其他利益因素上使对方在不知不觉中让步。这就是为什么那些高明的谈判者看似在价格方面主动向对方表示妥协，但最后其获得的利益反而更多的主要原因。掌握这样的妥协战略，对于商务谈判者来说是十分必要的，也十分有利于解决存在于谈判双方之间的许多矛盾。

比如说，当谈判双方在价格问题上相持很久，且难以及时打破僵局时，谈判者不妨首先在这一利益交叉点上做出适当让步，但在让步的同时必须向对方提出结账时间、付款方式以及长期合作机会等要求。这样不仅能够一举打破僵局，而且还能在实现短期目标的基础上进一步保障长期目标的实现，这种做法无疑也是处理多重目标冲突的一种重要途径，而且这种做法本身就是一种妥协战略的体现。

总之，人们在确定商务谈判目标的时候，一定要清晰、明确地认识到长远目标和短期目标、主要目标和次要目标之间的联系和区别，并且还要及时

准确地判断出各种目标之间可能出现的种种利益冲突，另外，还要清楚当多重目标之间出现冲突时，比如当产品价格和数量出现冲突时，应该运用怎样的妥协战略正确处理这些冲突，以达到获取最大利益的目标。

◆妥协之前要权衡得失◆

妥协虽然在某种程度上使人们失去了一些东西，但这种失去是为了更长远的获得。当然，适度妥协并不是没有原则的妥协，关键是要把握好度。不能因为妥协，而丧失了原则。

在这个日益强调经济协作的商业社会中，人们从事商务谈判的目的通常是寻找一种长期、稳定的双赢合作关系，这种关系是以双方之间某些需求的相互补充为基础的，其目的则是为了双方共同利益的长期实现。许多时候，进行商务谈判活动的双方都希望能达成一种有更好结果的合作，谈判双方的目标则是减少费用与风险、改善收入以及从双方的经验和接触中获益。

正所谓有得必有失，任何谈判活动都是在双方互相竞争和互相妥协的基础上完成的，如果只想一味地争夺更多的利益，而不愿意在其某些方面做出适度的妥协以满足对方的合理需求，那么双方就不可能达成协议。不愿妥协的人，往往是想追求完美的。但在现实生活中，追求完美只能成为一种境界与奋斗目标，竞争日益激烈、节奏越来越快的市场环境，更加崇尚快速决策与团队协作，而适度地妥协就像是促进双方合作的"润滑油"。

当然，适度妥协并不是没有原则的妥协，关键是要适度。不能因为妥协，而丧失了原则；也不能因为妥协，而偏离了妥协的最终目的。一句话，适度妥协是为了达到更好的效果，妥协本身是一个积极的举措，而不是消极的行为。什么是不能妥协的原则呢？那肯定是一个企业的立足之本。比如西门子家电中国区总裁盖尔克先生就曾说过，西门子在产品质量方面永不妥协，"绝不为短期利益牺牲未来"。所以，明白什么是不可以妥协的与明白如

何妥协同样重要，都是为了达到企业的终极目标。

妥协虽然在某种程度上使人们失去了一些东西，但这种失去是为了更长远的获得，比如我国在同美国进行有关加入世贸问题的谈判时，同意在汽车行业做出如下让步：进口关税由目前的80%以上，降至2005年前的25%；汽车零件进口关税平均降至10%；同年取消汽车进口配额。我国谈判代表团这样做的原因并不是被动地接受美国代表的要求，而是为了以这样的妥协来获得更大范围、更长远的利益，比如汽车行业整体竞争力的提高、美国在农业以及高科技产业等方面的让步等。

商务谈判中的妥协战略其实就是一种得与失的相互补充，格林柯尔集团并购科龙电器公司的结果就反映了这种补充关系。

◎ **案例** ◎

广东科龙电器股份有限公司起源于1984年在顺德市创办的乡镇集体企业——广东顺德珠江冰箱厂，经过长达16年的高速成长之后，科龙在2000年圣诞节前夕宣布预亏，此后颓势一发不可收拾。在这种情况下，2001年10月31日，科龙电器宣布其与顺德市格林柯尔企业发展有限公司达成股权转让协议，此次股权转让后，格林柯尔成为科龙电器的第一大股东。

当时人们评价，这次并购活动格林柯尔公司是最大的赢家。人们这样说的原因是因为格林柯尔以低于净资产29.8%的价格买入科龙的股份。格林柯尔确实在这场并购中收获不小，收购科龙这个国内制冷业老大，一方面，可以提升格林柯尔在国内的知名度；另一方面，科龙尽管由盛而衰，但并没有衰败到只剩下一个空壳：尽管科龙的主要产品——空调、冰箱的市场占有率不断下滑，但仍然保持着比较高的水平，其生产工艺技术仍然比较先进，产品质量仍然比较过硬，其品牌在消费者当中仍然有相当的知名度、美誉度和忠诚度。虽然说格林柯尔是这次并购活动的赢家，但是人们却不能断定科龙是受到损失的一方，因为格林柯尔在以较低价格入主科龙的同时也把科龙面临的种种问题"兼收并蓄"了，比如政企难分的管理机制、大量的产品积压、当地工人的就业压力等。所以从另一种角度考虑，失去了控股权的科龙电器不仅获得了使科龙走上良性发展轨道的机会，有利于在将来增

加政府税收;同时股权的出让也解除了当地几万人可能面临的失业危险。

无论人们在商务谈判的过程中做出怎样的妥协或让步,其实这都是对自身利益得失进行综合分析和权衡之后采取的必要手段,如果没有进行充分的分析和权衡就盲目妥协,那只能导致无谓的损失。所以说,几乎所有的协议,其实都是不同国家和地区、不同利益集团相互妥协、相互折中的产物。如果没有得与失的互补,就没有商务谈判中的种种妥协,也就不会有合作协议的生成。

在风险与机会之间妥协

商务谈判活动在创造无限发展机会的同时蕴涵着不可预测的风险。商务谈判者在进行谈判活动时必须认真权衡利弊,以便创造更多的双赢合作机会、更巧妙而有效地规避谈判过程中的种种风险。

在竞争激烈的商业社会中,任何一项商务活动在创造无限发展机会的同时都蕴涵着不可预测的风险,商务谈判作为商务活动的一种重要形式,当然也不例外。在商务谈判活动中风险与机会之所以会并存,其主要原因就在于谈判本身的复杂性、竞争性,谈判过程中种种问题的不可预测性,以及协议达成之后外界环境的变化等。由于这些原因的存在,商务谈判活动不可避免地在拥有了双方双赢合作的机会,同时也面临着某一方损失大于利益、甚至是双方都损失惨重的危险,这就使得商务谈判者在进行谈判活动时必须认真权衡利弊,以便创造更多的双赢合作机会、更巧妙而有效地规避谈判过程中的种种风险。

人们从来就没有因为商业活动的风险性而放弃商务谈判,因为正是有了对机会的追求和对风险的巧妙周旋才有了生机勃勃的商业,所以尽管人们明知道有些商务谈判必定会为自己以及企业带来较大的风险,但是他们也情愿一搏,比如美国航空公司收购环球航空公司的谈判。

◎ 案例 ◎

美国航空公司成立于1926年4月，是全美第二大航空公司，该公司的总部设在德克萨斯州的沃尔斯堡。美国航空公司下设美国航空、美国鹰航和AMR投资服务三个主运营公司。环球航空公司是美国商业航运史上首屈一指的老牌公司，成立于1925年，是美国最早的航空公司之一，该公司在航空界曾经是一家实力颇为雄厚的公司，但由于经营不善及其他因素自1988年以来一直处于亏损状态，到2001年1月时已经被迫三次申请破产保护。2001年4月9日，美国航空公司宣布完成了对环球航空公司的并购，从而取代美国联合航空公司成为世界上最大的航空公司。

美国航空公司当初打算并购环球航空公司的目的主要是想扩充航线、扩大市场，并利用规模经济降低成本、增强竞争力；而环球航空公司愿意与其进行谈判的目的则更明显，那就是将自己从破产的泥潭中迅速拯救出来，改变连续亏损的恶劣局面。在双方都有了合作意向之后，并购协议在三个多月的时间里就达成了一致，这样的速度对于两个规模庞大、资产雄厚的公司合并来说确实有些太快了，不过合作双方的主要目的也都分别得到了实现，如果这件事情就到此结束的话，那么这次并购谈判就可以被称之为一个"完美的合作"了，但事实远不像人们所希望得那样完美。就在美国航空公司开始与环球航空公司商讨并购事宜不久，环球航空公司的职业空勤人员举行了一次罢工投票，幸亏经过调解之后未出现罢工，否则这将对两家公司的并购产生极为不利的影响。

然而，更大的风险还在后面。航空业既有资本密集型又有劳动力密集型的特点，这也就造成了航空公司既依赖于贷款或担保公司的合约，又依赖于劳动力成本。而且二者紧密联系，后者处理不好的话，信用评级机构会降低其信用级别，从而使得借款成本急剧上升。所以，航空业内的整合往往涉及的问题相当复杂，尤其是在人员处置问题上稍有不慎就会严重影响公司的正常运营。而美国航空公司和环球航空公司的这次并购就涉及了十几万人的整合，所以，如何处理新公司内部人员的整合问题就成了一项挑战。

即使风险再大，只要有发展的机会，只要双方都有合作谈判的需求，那么商务谈判活动就会不断地开展下去，而且只要谈判双方经过一系列的分析权衡之后认为机会大于风险，或者觉得风险能够被避免或转化为另一种机会，那么这样的商务谈判就很可能会会在双方需求相互满足的前提下达成协议。

任何一次商务谈判都是风险与机会并存，所以商务谈判人士不仅要在谈判过程中认真分析双方的利益互补和需求的相互满足，同时还应该全面而长远地权衡蕴涵在谈判活动当中以及谈判协议形成之后的种种风险和机会。

蕴涵在商务谈判过程当中以及谈判协议形成之后的机会和风险，其实也是一对相互斗争、相互妥协的矛盾，当人们认为机会大于风险时，风险就会妥协于机会，反之亦然。而风险与机会的这种相互斗争和相互妥协实际上也是妥协战略的一种体现，因为所谓的机会正是实现最大目标价值的机会，而所谓的风险也是为了目标价值最大化的实现而进行的必要的付出。

◆"零和"还是"双赢"◆

双赢才是真赢。高明的谈判人员能在谈判中很好地处理与谈判对手之间的分歧，通过各种可能的方式，把双方的利益需求引导到一个共同的目标层面上去，使得双方均有利可图。

糟糕的谈判人员在谈判中只看到自己的利益，如他们得到了什么、付出了什么，而认识不到他们强加的改变条件有时能提高附加价值，有时却只能导致一个毫无必要的、价格高昂的协定。他们不知道自己在某些地方是获利还是吃亏，某处得到的一个稍低的价格可能完全被另一处额外增加的成本和风险所抵消，如因此增加的费用等。这些人只是想着不断地索取，争夺眼前的利益，根本不愿意在积极的妥协中实现与谈判对手的合作，而合作则

意味着谈判双方都能削减成本、降低风险、提高收益，争夺也许会带来某一方面的利益，但实际上最终只能失去全盘优势，损失长远利益。

这种只想不断索取、不愿积极适度地做出妥协，只想争夺眼前利益、不愿在与对手的友好合作中获得长期利益的谈判者，实际上就是不合格的谈判者，因为他们没有真正领悟谈判学中“零和”与“双赢”这两个不同的概念。所谓“零和”，是指这样一种观念，即各方可以获得的利益总和等于零，一方多得一点，另一方必然少得一点。所以按照此逻辑看问题，在交易或竞争时，不是你输，就是我输，不存在双方同时赢。而“双赢”所代表的是一种互相妥协、互相合作的观念，即并不认为双方的利益总和为零，而是看作只要问题处理得好，完全可以双方都得利，实现利益互补。当然，处理好双方利益的关键就是双方各自采取适当的妥协战略，只要其中的任何一方坚持不断索取、毫不付出，那这样的谈判就只能出现两种局面：一种是谈判很快地在无法解决的僵局中宣布失败；另一种则是谈判以一方得利而另一方吃亏告终，而这种局面通常会导致谈判双方长期合作的破裂。

现代商务谈判的开展通常都是建立在合作双赢的基础之上的，因此谈判者必须正确处理自身利益与对方需求之间的关系，否则就无法实现在与对方合作共赢基础之上的长远利益。

这种双赢观念已经越来越多地在现代商务谈判中突显出来，随着经济协作趋势的不断加强，任何一家企业都会经常与各种各样的利益集团打交道，针对其他利益集团的要求，甚至有时候是相互对立的要求，企业必须进行某种方式的妥协和协调，取得一种各方都能接受的中间立场。如果企业不愿意采取这种积极的妥协战略，那最终只能失去更多。

现代商务活动中的任何一种行为几乎都离不开协商谈判，不仅仅是并购谈判、贸易谈判、技术引进谈判，就连赔偿谈判也是在谈判桌上经过双方的协商和妥协完成的。正因为商务谈判对于现代商务活动具有如此重要的意义，所以商务人士更应该深入地了解“零和”游戏和“双赢”合作之间的差别，必须明白“世界上没有免费的午餐”，要想得到更多，就必须在其他方面适当地满足对方的要求。如果商务人士认识不到这一点，而只是一味地追求在谈判过程中的利益争夺，一味地追求己方的完全成功，那么他迟早会为

他的"成功"付出代价。

我们所说的妥协并非不顾原则地一味向对方让步,我们倡导的是一种积极的妥协,所谓积极的妥协,就是这种妥协必须是为全盘优势的实现服务的,只有认识到某一方面的妥协既符合对方的利益需求又能为己方换取另一方面的利益时,才选择最合适的方式做出相应的妥协,比如那些聪明的谈判者通常会在做出妥协之前,巧妙地问对方这样的问题:"如果我们不再要求提前交货,你们在价格上能给我们什么优惠?"

与那些糟糕的谈判人员相比,明智的谈判人员能更充分地利用积极妥协的战略,他们会在确保双方合作双赢和己方长期利益得以实现的基础上积极主动地向对方做出一定的妥协,然后以这些妥协换取己方真正需要的利益。如此一来,谈判桌上的双方不仅成功地避免了你输我赢的零和游戏,而且还实现了需求互补、利益共享的长期合作。

双赢才是真赢。高明的谈判人员能在谈判中很好地处理与谈判对手之间的分歧,通过各种可能的方式,把双方的利益需求引导到一个共同的目标层面上去,使得双方均有利可图。实现双赢,须遵守以下三大原则:

(1)识别对方需要什么

我们都有十分强烈的倾向,认为别人需要我们想要的东西。由此我们认为,在我们看来是重要的事在他们眼中也是很重要的。可是实际上并不一定是这样。谈判新手陷入的最大困境是觉得价格是谈判中起决定作用的问题。其实,除了价格之外,其他很多因素在对方看来也是很重要的。例如,你的产品或者服务的质量是否合格并能按时交付;你是否可以对他们的账户进行足够的管理监督;付款方式是否有灵活性;你是否有训练有素的后备人员及目的明确的工人。当你可以满足对方的所有这些要求并且令他们感到满意时,价格才会成为决定因素。所以,这就是双赢谈判的第一个关键:不要认为他们需要你需要的东西。只有在你了解了对方在谈判中希望获得什么时,双赢谈判才可能发生。因此,有效的谈判并不仅仅是得到你想要的东西,而是让对方也得到其想要的东西。要相信,当你给别人他们想要的东西时,他们也会把你想要的东西给你。

(2)不要企图从谈判桌上拿到所有的钱

你可以认为你获胜了，可是假如对方认为你战胜了他，这对你而言并不是最圆满的结局。从谈判桌上拿到的最后一分钱是非常昂贵的一分钱。在一些谈判案例中，由于其中一方把对手逼到了挫败的边缘，最后却遭到了对手的断然拒绝，落得两手空空。

(3)兑现谈判之外的一些承诺

把一些不属于谈判内容的小事情更好地兑现，如提供额外的服务、多替对方考虑。事情虽小，然而在对方看来，却是意义重大，他们认为你既然能做好这些事情，那么其他方面肯定也错不到哪里。

◆为了长远利益◆

现代商业社会的竞争本质就是协调不同利益的艺术。在商务活动中，妥协是一种付出，但这种付出是为了更长远、更重要的收获。

现代商业社会是一个充满竞争与合作的社会，彼此在竞争中合作、在合作中也不放弃竞争，这就是现代商业社会的重要特点。所以从某种意义上说，现代商业社会的竞争本质就是协调不同利益，以妥协达成暂时利益平衡的艺术。谁能掌握这种艺术，或者说谁对这种艺术掌握得更加到位，那他就能成为激烈的商业竞争中的最大赢家，那么他所代表的企业集团就能成为持续发展的组织。

持续发展与合作共赢是现代政治和经济发展的两大特点，所以越是事关企业或国家发展大局的谈判，谈判双方就越是注重合作的大局和双方共同的长远利益，2004 年 4 月中旬中美经贸高层对话的协商过程和结果就充分体现了这一点。中国日报网站消息：2004 年 4 月 21 日，在华盛顿，第 15 届中美商贸联委会仅用了 4 个半小时的会谈时间，便就知识产权保护、美国对华高科技出口等重要议题达成共识，并签署了八项协议和换文。双方均称赞这次中美商贸联委会取得了“圆满成功”。美国商务部长埃文斯则称之

为中美关系发展的“里程碑”，事实上这的确是一次十分成功的合作会谈。

任何一次成功的谈判都离不开谈判双方的妥协，这次会谈当然也不例外，在此次会谈的过程中，中国方面表现出了非常积极的友好协商、共同合作的态度，而中国持这种态度实际上是采取了一种“退一步，是为了进两步”的战略，暂时的妥协是为了更长远利益的实现，局部的让步是为了整体利益的平衡。从美国贸易代表办公室公布的双方谈判结果来看，中方做出了不少重大让步，中国承诺无限期地延长原定于2004年6月1日强制实施的无线局域网加密标准的实施时间。未来的经济发展会证明，中国方面做出的这些让步和妥协是十分必要而且也是非常值得的，因为作为世界上最大的发展中国家，中国要发展自己的高新技术，就需要用比较低的成本，学习和率先模仿他国的技术，如果不愿意在当前付出相应的代价，那么国家以后的高新技术发展就会受到更大的阻碍。

除了在无线局域网加密标准的实施日期上做出了重大妥协之外，中国还在知识产权保护方面做出了许多让步。这些让步使得这次会谈又达成了一项重要协议，中国承诺在2004年年底以前，把更多的知识产权侵害列入刑事处罚调查之中；进口、出口、销售盗版产品，甚至网络盗版也将被列入刑事处罚。过去，美国经常抱怨中国在知识产权保护方面的薄弱力度，现在中国的这些做法显然让美国看到了中国的决心和合作诚意，面对中国方面做出的这些让步，美国方面也同意在知识产权的作价上适当考虑中国的市场承受能力。这就意味着西方发达国家的公司有可能适当降低知识产品的售价，扩大同中国公司技术合作的范围和深度，以利于中国消费者以比较合理的代价来学习和使用这些知识产品，最终通过合理的价格扩大知识产品的市场。中美双方这项协议的达成无疑能促使中国和所有西方发达国家的合作更加深入和广泛，这不仅有利于中国知识产权环境的优化，而且也有利于发达国家知识产品的市场开拓和推广。

另外，中国还通过“退一步，进两步”的积极妥协战略使得美国对华高技术出口管制放宽，而这项协议的生成，对于中美双方来说更是意义长远，这次双方建立“高技术最终用户访问”机制，将大大促进双方的贸易增长。中国方面已经于2010年底采购了波音飞机等大宗美国产品，但若要达到贸易

的动态平衡，则需要美国增加对华高科技项目和产品的出口。美国方面过去心存疑虑，担心出口高科技项目到中国后的非民用用途。这次的举措则消除了现有的疑虑，将大幅度增加美国公司对华的高科技出口，提高美国的对华贸易额，弥补贸易逆差，增加国内就业，刺激美国经济增长。由此可见，中美双方“高技术最终用户访问”机制的建立确实有利于双方长远利益的共同实现，也有利于中美双方在这方面更大程度地实现合作双赢。

只要妥协符合双方的长远利益，那这样的妥协就有利于谈判各方全盘优势的实现。也许从眼前或局部来看，妥协是一种付出，但这种付出是为了更长远、更重要的收获，这种付出绝对不是损失，而是一种获取利益的科学战略。

◆ 讨价还价的技巧 ◆

在谈判过程中讨价还价，是获取最大的利益必须的途径。吹毛求疵、小处入手、制造竞争是讨价还价过程中极为有效的技巧！

谈判成功，是一个相互妥协的过程。有些看似态度强硬的谈判对手，只要他是为了达成目标而来，就肯定会在一定程度上妥协，最终在讨价还价的拉锯战中让步。而你在某种程度上做出一点妥协，放弃一点原则，看上去似乎是很危险的，但若能在不违背大原则的前提下调整你的利益，双方就能从这种相互妥协的讨价还价中获益。

因此，要想在相互妥协的谈判过程中获取最大的利益，就必须掌握讨价还价的技巧：

(1)吹毛求疵法

成语“吹毛求疵”是说人有一种挑剔的习惯，与此相类似的一个词是“鸡蛋里挑骨头”，即再好的东西也可以从中找出毛病来。这种挑剔的习惯假如运用到谈判中，就是一种讨价还价的高招。这种技巧往往被买主用来压低

卖主的报价,方法是故意找碴儿,提出一大堆问题及要求,其中有些问题确实存在,有的则是故意制造出来的。国外谈判学家曾经作过很多这方面的实验,结果表明:假如其中一方用这种“吹毛求疵”的方法向对方提出的要求越多,得到的也就越多;提出的要求越高,结果也就越好。

◎ 案例 ◎

美国谈判学家罗伯斯有一次去买冰箱。营业员指着罗伯斯想要的那种冰箱说:“259.5 美元一台。”接着罗伯斯导演了一台精彩的“喜剧”:

罗:这种型号的冰箱一共有多少种颜色?

营:共有 32 种颜色。

罗:能看看样品本吗?

营:当然可以!(说着立即拿来了样品本)

罗(边看边问):你们店里的现货中有多少种颜色?

营:现有 22 种 请问您要哪一种?

罗(指着样品本上有但店里没有的颜色):这种颜色同我的厨房墙壁颜色相配!

营:很抱歉,这种颜色现在没有。

罗:其他颜色与我的厨房颜色都不协调。颜色不好,价钱还那么高,要不便宜一点,我就要去其他的商店了,我想别的商店会有我要的颜色。

营:好吧,便宜一点就是了。

罗:可这台冰箱有些小毛病!你看这里。

营:我看不出什么。

罗:什么?这一点毛病尽管小,可是冰箱外表有毛病通常不都要打点儿折扣吗?

营:……

罗(又打开冰箱门,看了一会儿):这冰箱带有制冰器吗?

营:有!这个制冰器每天 24 小时为您制冰块,一小时才 3 美分电费(他认为罗伯斯对这制冰器感兴趣)。

罗:这可太糟糕了!我的孩子有轻微哮喘病,医生说他绝对不可以吃冰

块。你能帮我把它拆下来吗？

营：制冰器没办法拆下来，它和整个制冷系统连在一起。

罗：可是这个制冰器对我根本没用！现在我要花钱把它买下来，将来还要为它付电费，这太不合理了！……当然，假如价格可以再降低一点的话……

结果，罗伯斯以相当低的价格——不到200美元买下了他十分中意的冰箱。

谈判者在知道如何运用“吹毛求疵”的同时，还应该做好在谈判中应付对手的“吹毛求疵”。一般地说，可以这样来应付：

①在谈判之前已经有了心理准备：对方总是喜欢挑剔的，这是他的权利；

②耐心加笑容，心平气和的微笑是对付挑剔者最好的武器；

③对挑剔者来个针锋相对，即把对方无中生有找出来的问题，毫不留情地打发回去。

例如，高明的营业员对付罗伯斯对冰箱颜色的挑剔，可以这样打发他：“你要的那种颜色是畅销货，价格要贵得多！”至于对付罗伯斯说冰箱有小毛病的挑剔就可以说：“正因为有所谓的小毛病，现在才卖这个价，否则要高得多。”罗伯斯要拆掉制冰器的要求更是在故意找碴儿，可以这么对付他：“你也知道，制冰器和整个制冷系统连在一起是无法拆下来的。而且你要的这种冰箱都有制冰器，看来你只能到冰箱厂去订做一台了。”试想，一旦罗伯斯连碰几个这样的软钉子，他还能挑剔什么呢？

（2）小处入手法

对于大型设备、成套项目及较复杂的交易，可以采用分批还价的方式。一般可先对“差距小”的项目还价。这样做的好处是：还价相对易于被对方接受；激发对方谈判的热情；了解对手谈判的风格。假如谈判出现一些僵持局面，不妨考虑在“小处”先做某些让步。例如，对方报价是主机价格60万元，技术费20万元，零部件价格8万元。还价可以先从零部件或技术费入手，一旦谈判顺利，再开始谈主机价格。

(3)制造竞争法

在一些价格构成比较复杂的商品或者大型工程承包中,讨价还价的一方为争取有利的成交条件,应当充分制造或利用竞争的局面。比如,采用“货比三家”的方法,可令多个卖方主动地做出价格解释,证明其报价与交易条件的合理性。又如,在工程项目承包中,利用招标方法,可以让各个承包商为了战胜竞争对手,除提高工程质量外,还尽可能地压低工程报价。

◎ 案例 ◎

某度假村要建一个游泳池。该度假村采用招标方式,初步选定了五个承包商。度假村负责人在审查三个承包商的标单时。发觉每个方案所提供的温水设备、过滤网、抽水设备、设计、装饰材料、价格等都不相同。因为技术性强,选择十分困难。于是,度假村负责人邀请三个承包商于同一天同一时间抵达饭店,并在他们彼此认识之后,依次进行了谈判。谈判中,甲方对度假村负责人说,他们建造的游泳池质量最佳,而乙方使用的是陈旧了的抽水设备,丙方的信誉不好。乙方告诉度假村负责人,甲方与丙方提供的是塑料管道,而自己提供的则是铜管道。而丙方却告诉度假村负责人,甲方与乙方使用的过滤网品质低劣,报价过高。通过这次谈判,该度假村负责人清楚了建造游泳池的知识,积累了同承包商讨价还价的经验,最终在要求修改工程预算方案的基础上,选择了价格最低的承包商。

◆ 让对方先开口 ◆

当我们不知道对方的底牌时,保持沉默是一个不错的主意!

在决定什么时候或是否最先提出要求时,有许多因素值得考虑。与一般的想法正好相反,谈判中首先开口要价并不一定有好处。因为在大多数

情况下，我们都不可能明确地知道对方的最低期望值。当我们不知道对方的底牌时，往往会过高或过低的估计对手的谈判姿态。首先开出的价码很有可能会落在争价的区域外，一旦如此，谈判者一上场就已经失去了他的谈判阵地。如果你糊糊涂涂的就先开了价，而且对方还立即接受了，那么不用说，你肯定会有一种上当受骗的感觉。可是开出去的价如果收回，岂不是太没面子？而且在正式谈判时也不太可能允许这样，所以连后悔也来不及。

爱迪生在做某公司电气技师时，他的一项发明获得了专利。一天，公司经理派人把他叫到办公室，表示愿意购买他的专利，并让爱迪生出一个价。

爱迪生想了想，回答道："我的发明对公司有怎样的价值，我不知道，请您先开个价吧。"

"那好吧，我出 40 万美元，怎么样?"经理爽快地先报了价。谈判顺利结束了。

事后，爱迪生几乎是满面红光似的这样说："我原来只想把专利卖 500 美元，因为以后的实验还要用很多钱，所以再便宜些我也是肯卖的。"

让对方先开口，使爱迪生多获得了 30 多万美元的收益。经理的开价与他预料的价格简直是天壤之别。在这次谈判中，事先未有任何准备、对其发明对公司的价值一无所知的爱迪生如果先报价，肯定会遭受巨大的损失。在这种情况下，最佳的选择就是把报价的主动权让给对方，通过对方的报盘传递的信息，来探查对方的目的、动机，摸清对方的虚实，然后及时调整自己的谈判计划，重新确定报盘的价格。

谈判中己方保持沉默让对方先开口还能给对方制造一种压力，让谈判朝着有利于自己的方向发展。

◎ 案例 ◎

一位谈判专家代理他的邻居与保险公司交涉的一项赔偿事宜，他运用沉默的策略获得了意想不到的效果。

保险公司的理赔员首先发表意见："先生，我知道你是交涉专家，一向都是针对巨额款项谈判，恐怕我无法承受你的要价。我们公司若是只付 100 美元的赔偿金，你觉得如何?"谈判专家表情严肃地沉默着，他的沉默派上了用

场。因为以他的经验得知，当对方提出第一个条件之后，总暗示着可以提出第二个、第三个……

理赔员果然沉不住气了，他说："抱歉，请勿介意我刚才的提议，再加一些，200 美元如何？"

又是一阵长久的沉默，最后，谈判专家表态了："抱歉，这个价钱令人无法接受。"

理赔员接着说："好吧，那么 300 美元如何？"

谈判专家沉思良久，理赔员显得有点慌乱了，他说："好吧，400 美元。"

又是踌躇了好一阵儿子，谈判专家才慢慢地说道："400 美元？……喔，我不知道。""就赔 500 美元吧！"理赔员痛心疾首地说。就这样，谈判专家只是重复着他良久的沉默，重复着他痛苦的表情，重复着说不厌烦的那句老话。最后，谈判的结果是这件理赔案终于在 950 美元的条件下达成协议，而他的邻居原来只准备要求获得 300 美元的赔偿金。

◆把握好妥协的"度"◆

让步是有"度"的！

妥协的基本原则是以小换大，这就要求谈判者既要缜密思考让步幅度，又要恰到好处，使对方的利益也得到一定的满足，从而达成共识，达到双赢。在谈判中，如何准确地把握好妥协的"度"呢？

①做出妥协要为自己留有讨价还价的余地。若接受，条件要适当高；若放弃，条件要适当低，但高与低都必须合理。

②让对方心怀希望地等待，等待越久，你的小小让步会越令人珍惜。

③让步必须有益无损，即使有损的让步，也须保证在整体上有利才可以。在没有损失或损失不大的情况下可做适当的让步。

④注意对方的坚持，不可贸然作大幅度的让步。

⑤在己方认为的重大问题上，必须坚持原则，但对于一些细枝末节的问题，可以不必过分计较。尽最大的可能让对方在原则问题、重大问题上先让步，而己方在对方的强烈要求下，在非原则的、次要的、较小的问题上让步。

⑥不要轻率拒绝，因为任何一方都怕对方拒绝，作出合理的让步能让你把握对全局有利的态势。灵活运用隐晦的让步，例如说：“你的问题我可以考虑。”

⑦在一些特别敏感的观点上先让步，可以利用在敏感观点上达成协议的良好氛围，在谈判中获得双赢。当然，这些让步必须是你可以割舍、容忍的。

⑧当无法得到全部时，可以争取得到一半；当一半也得不到时，至少也要得到对方的承诺。谈判专家称它为一种打了折的让步。

⑨要敢于说“不”。如果你对对手多次说“不”的话，对手就会对你的话加以重视。当然，在说“不”的时候要有耐心，而且要注意前后一致。

⑩保持放松并做出等待的姿态，让对方先说出用什么条件来交换你的让步，不要轻易表态接受对方最初的让步。

⑪搞清楚对方所需要的是哪些让步，不管这些条件是不是你所在意的，你都可以将它们作为谈判的武器，来迫使对方也做出让步。

⑫在制订谈判计划时，就将自己可以做出的让步排出次序，将具有实际价值和没有价值的让步条件区分开来。

⑬在你做出让步之后，又心生悔意，不要沮丧，在没有签订协议之前，还有挽回的余地。千万不要因为难为情而迟迟不敢提出要求。

有时候你想给对方一个于己无损的让步，只要注意倾听他说话就可以了。主动的倾听可以克服许多坏习惯，它能帮助你瞄准对方的要点，摒弃他的陈词滥调。

另一个好方法是指定你方的某个人作为“特定的听话者”，要全心全意地倾听，不打断对方的讲话，不自作聪明地下结论，不要妄想跳过去而不去认真听。

把握了妥协的“度”以后，我们应知道在谈判中应该如何让步。怎样让步才能既获得利益，又照顾对方，使合作的期限得以延长。

本章精彩观点

◆ 在谈判中有三点是最主要的，那就是：敏锐的判断力、互相制约的规则和真诚合作的精神。

◆ 在许多情况下，双方的利益不一定都是对立的；如果把斗争的焦点由各方都要击败对方而转向双方共同击败存在的问题，那么最后双方就都能获得好处。

◆ 谈判的成功要求双方不要一味地剑拔弩张、势不两立，而应能互相寻求妥协，达成一个双方都能共同接受的结果。

◆ 谈判开始时很重要的一点便是在具有准确信息的基础上，彻底分析自己和对方的需求，确立自己的谈判目标。





第二章

妥协的前提条件

——双方存在利益互补的关系

"世界上没有永恒的敌人,也没有永恒的朋友,只有永恒的利益。"

——丘吉尔

只有存在利益互补的关系,代表不同利益的各方才有可能坐到谈判桌前就某一项目彼此协调,经过一系列的针锋相对的妥协让步,从而达到双方都比较满意的结果,实现商务谈判的最终目的。

☞【引子】 联想与IBM的双赢合作

2004年12月8日上午9时,联想集团宣布以12.5亿美元收购IBM个人电脑事业部,收购的业务为IBM全球的台式电脑和笔记本电脑的全部业务,包括研发、制造、采购。这一为世人所瞩目的联想与IBM长达13个月的并购谈判终于画上了句号。"中国电脑第一品牌要吃下IBM这个'PC产业缔造者'的传统业务"的消息迅速传遍世界各地。

在这场收购中,联想收购IBM个人电脑部门的支出实际上总计达到了17.5亿美元,其中包括6.5亿美元现金、价值6亿美元的联想集团股票以及承担IBM个人电脑部门的5亿美元债务。17.5亿美元换来的不仅仅是甩掉了利润黑洞,而且得到了联想18.4%的股权。

对于联想集团来说,通过对IBM全球个人电脑业务的并购,联想的发展

历程缩短了整整一代人的奋斗，从30亿美元进入100亿美元，一跃成为世界上第三大PC制造商，每年创造120亿美元的营业额，成为我国率先进入世界500强行列的高科技企业和制造业企业。收购完后的联想将拥有IBM的"Think"品牌及相关专利、IBM深圳合资公司（不包括其X系列生产线）、位于大和（日本）和罗利（美国北卡罗来纳州）的研发中心，以及遍及全球160个国家的庞大分销和销售网络及广泛的全球认知度。

在和联想的并购谈判宣布结束之后，IBM的股价上升了2%，并且华尔街的分析师们也认为，IBM出让PC将有助于进一步巩固戴尔和惠普的地位，因为他们还有机会成为IBM的采购选择厂商，在国际化的道路上，他们会跑得比联想更远。但是对于IBM来说，与联想的长达13个月的谈判历程也进行得相当艰苦，而且在此之前的2000年，刚刚成为IBM公司董事局主席兼首席运营官的帕尔米萨诺就有了剥离公司PC业务的意向；2001年，IBM当时的副总裁兼个人系统部总经理史蒂芬·沃德拜访联想并指出"IBM—联想"的设想；这期间，IBM还曾经就此事向中国政府表达了自己的诚意。由此可见，IBM对于这项交易的完成更是做了长期的准备工作——他们实际上在与联想进行正式谈判以前就开始了对中国市场的调查，同时他们也深刻而广泛地考虑了与联想合作过程中的种种矛盾和利益。

由于种种原因，在后来的谈判桌上，IBM把最初计划的30～40亿美元出售PC业务的价格调整到了最终的17.5亿美元（其中包括5亿美元的债务），当然IBM还在新联想中谋取了18.9%的股权，成为仅次于联想控股的第二大股东，与此同时，IBM当时的副总裁兼个人系统部总经理史蒂芬·沃德还登上了新联想CEO的宝座，而联想的前任CEO杨元庆则登上了新联想董事长的席位。

谈判过程当中的种种针锋相对和彼此妥协终于告一段落，总之，在规模扩大和影响力增强、以及拥有更多的参与国际知名品牌竞争机会的背后，新联想还要面对更加艰巨的困难与风险，还有许多因素（如业务、文化等）亟待磨合，只有扎扎实实地走好磨合期，稳稳当当地步入新的发展期，新联想才能真正实现其创造世界级品牌的远大目标。

◇ **点评：**

显然，联想收购 IBM 个人电脑事业部的行为是一种双赢，而这种谈判的过程又是一种相互妥协的过程。新联想的总裁杨元庆在 2004 年 12 月 8 日上午的新闻发布会上曾经向记者透露"和 IBM 的 13 个月的谈判，一半时间都用在谈价格上。"而联想集团的控股总裁则于 2004 年 12 月 20 日下午，在北京中央电视台某节目录制现场表示，新联想总部设在纽约是联想在谈判中妥协的结果。还有媒体纷纷猜测，新联想选择 IBM 的副总裁兼个人系统部总经理史蒂芬·沃德作为 CEO 也是妥协的结果。

到底是什么原因使得 IBM 公司放弃多年创下的自身品牌出让 PC 呢？关于这个问题，媒体有各种不同的猜测。但有关专家指出，其中的真正原因可能是，IBM 品牌的定位已经不能适应世界 PC 市场需求的改变，而对于 IBM 来说，这个 IBM 品牌属性是绝对不能更改的，在种种利弊的权衡之下，选择一个第二品牌无疑是十分明智的，尤其是选择一个已经成熟的品牌（联想是中国最大的个人电脑品牌，而中国又是一个潜力无穷的市场）分担建立第二品牌的风险对于 IBM 来说更加稳妥。

更值得注意的是，联想收购 IBM 的成功使得 IBM 不但摆脱了其沉重的包袱，而且还使他们由原来经营软件以及大容量磁盘领域，顺利转向利润更为丰厚的 PC 游戏操纵杆的微处理器的制造。另外，除了像目前人们普遍所言的"牺牲规模换取利润"以及实现业务转型外，其实还有一个更大的谋划——IBM 以一种以退为进的策略，通过联想这个国企平台，为自己的中国战略搭建了一个结实的桥梁，同时也为整个公司的发展创造了一个绝佳的发展机会。"与联想乃至整个中国建立一种战略合作关系"，这才是蓝色巨人的真正用意。

如果说 IBM 将其传统的个人电脑业务出售给联想是一种处心积虑的老谋深算，那么联想并购 IBM 的个人电脑业务也是经过一番深谋远虑的，而且这个思考和决定的过程十分艰难，正如联想的创始人柳传志在并购成功的新闻发布会上所说："孩子越大，养起来越困难。"

通过对 IBM 全球个人电脑业务的并购，联想成为我国率先进入世界 500

强行列的高科技企业和制造业企业。此外，联想收购IBM个人电脑业务的战略意义还在于，借助IBM的品牌以及全球营销渠道，联想可以在稳获中国市场份额的同时，大举开拓海外市场。更重要的是，通过收购，联想可以访问以前IBM的客户数据。从市场角度来看，联想可以利用IBM的品牌、技术和服务优势拓展高端市场，而自己原先占领的中低端产品线也可以充分利用IBM的技术优势得到改进。联想并购IBM个人电脑业务的行动，对于联想来说意义重大，新联想正由此而走向真正的打造国际性公司的道路。

不论联想和IBM在谈判过程中经历了怎样的磨合，透过最终看到的结果以及谈判前和谈判过程中联想和IBM流露出的种种隐隐约约的信息，人们还是不难分析出，联想是经过许多周折并付出了很多代价之后，才实现了其参与国际知名品牌竞争的目标。

◆妥协有利于利益的实现◆

> 商务谈判的核心就是为了谋求自身的最大利益，如果谈判双方的利益不能得到最有效的协调，那么谈判就会陷入僵局，以致无法实现谈判的目的。

在商场上，利益永远都是排在第一位的，各种商务活动的开展都是围绕各种利益进行的，同样，商务谈判的核心也是为了谋求自身的最大利益。只有确定能够得到某种利益，或者说，只有双方都有从与对方的合作中得到某种利益的需求，谈判活动才有可能进一步展开。这就表明，利益是双方面的，谈判者在为自身谋求最大利益的同时必须要兼顾对方的利益，否则谈判活动就无从开展。因此，谈判就是要协调双方的利益，使之能达到或使双方能寻求到一个均感到满意的利益共同点或者使双方能够找到共同利益，这种协调的过程就构成了谈判双方在谈判桌前和谈判桌后的所有内容。

在商务谈判中，对于谈判双方来说，共同利益往往是潜在的，只有随着谈判的逐步深入，共同利益才会渐渐地明朗化。这种潜在的共同利益，可以

使利益双方怀着不同的动机，为相同的事务展开谈判。当然，共同利益对双方而言并不是相当的，对一方而言，可能是资金上的利益，对另一方而言，可能是为了得到某种需求。由于这种差别的存在，谈判双方往往会由于种种利益的需求而在某些方面当仁不让，又在某些方面做出妥协。也正因为如此，那些优秀的谈判者总是善于使用各种方法，使对方把兴趣始终集中在自身的主要利益上，从而在其他利益方面做出更大的让步，而己方则从中获得更大的收益。

在劳力士与世界著名的网球明星克丽丝蒂娜的合作谈判过程中，劳力士就以非常巧妙的方式使克丽丝蒂娜做出了最大程度的妥协。当初试图与网球明星克里丝蒂娜合作的很多公司为了让这位举世闻名的体育明星成为自家品牌的代言人纷纷许诺愿以高价与其合作，但克丽丝蒂娜更希望与品牌影响力更强的劳力士手表公司合作，因为劳力士手表公司具有世界一流的技术水平和质量，而且还拥有其他公司无可替代的产品美誉度。而对于劳力士公司来说，与这位世界级的网球明星合作无疑有利于公司品牌的进一步延伸和公司影响力的不断增强，但是劳力士却不愿意为此而花费巨额报酬。如何才能花更少的钱，做更好的事呢？在这场激烈的争夺战中，这种想法似乎是痴人说梦，但不久以后，劳力士公司就把这个美丽的梦想变成了现实。他们是如何做到这些的？原来在和克丽丝蒂娜接触的过程中，劳力士公司始终让这位网球明星注意到：如果和其他公司联手，凭借自己在网球运动方面的知名度以及在体育史上的地位或许能保证获得更好的报酬，但是如果选择劳力士作为合作伙伴，那么这种联合将会体现出一流的水平和质量。在几经权衡之下，克丽丝蒂娜决定在报酬方面做出让步，最终选择和劳力士签约。

商务谈判的利益取向不同，谈判各方在谈判过程中的侧重点就不同，这就使得谈判双方的关系既要在某些方面加强合作，又要在其他方面展开拉锯战。以联想与 IBM 的并购谈判为例，在个人电脑业务的技术合作和人员整合等方面，谈判双方都为促成合作付出了极大的努力，而在价格和股权分配等方面，联想和 IBM 则为了各自的利益大费口舌，这也正是这次谈判历时 13 个月的重要原因之一。当谈判双方彼此都做出了一定的让步和妥协之

后，双方的利益也就算是得到了最有效的协调，如此一来，谈判双方各自的目的也就得到了统一和实现，谈判活动便由此告一段落。

如果没有具体利益的刺激，就不会有谈判活动的产生；如果没有不同的利益取向，也就不会有谈判桌上的针锋相对和你来我往。如果谈判双方的利益不能得到最有效的协调，那么谈判就会陷入僵局，以至于无法实现谈判的目的。因此，只有存在利益合作和利益互补的关系，才有谈判双方相互妥协和让步的可能，从而才会为谈判的成功创造可能。

◆寻求利益互补◆

任何谈判的成功都必须是双方利益合理协调的结果，这种合理协调就是谈判双方之间的合理的利益互补。

以前面提到的联想与 IBM 的合作为例，对于 IBM 来说，联想在中国市场的覆盖面更广，如果和这个中国覆盖率最广的个人电脑商家合作成功，那么对 IBM 今后在中国进行产品和服务的推广是有很大帮助的。通过这个合作，IBM 会把其先进的技术引进到联想一些家庭和中小企业产品中，而联想在营运方面的效率则可以帮助 IBM 把成本管理得更好。对于联想来说，他得到的不仅是 IBM 先进的技术，还有其畅通的国际销售渠道，以及强有力的品牌影响力和渗透力，通过与 IBM 的合作，联想将至少提前 20 年开始它的全球化战略，可以说，联想因为这次合作而获得了一次加入国际化竞争的绝佳机会。也正因为如此，所以无论是联想还是 IBM，他们都认为这次并购活动并不是一个简单的买卖，而是一个长期的战略联盟，在这个长期的战略联盟中，联想和 IBM 实现了充分的利益互补。

事实上，任何谈判的成功都是双方利益合理协调的结果，这种合理协调就是谈判双方之间的合理的利益互补。从这个意义上来说，谈判就是一种双方互相交换利益的活动，对商务谈判而言，这种交换的过程可能是一方需

要“获得某种商品或服务”的利益，另一方需要“获得一定价款或酬金”的利益。而这两种不同的利益需求，是可以通过双方的合作来实现的，这就是利益的互补性。利益差异 + 利益互补 = 谈判的基础，所以，人们总是说，谈判是为了永远的利益，商务谈判行为本身就是一种追求利益的过程。

既然商务谈判本身就是一种追求利益的过程，那么人们在进行谈判时就一定会为自身利益进行最充分的考虑，而且在世界范围内，每天都有数不清的谈判正在进行，参与谈判的人都希望能一次对所有细节达成一致，任何人都希望利益总是倾向于自己一方。由于谈判者受不同企业文化的熏陶，他们以前可能从来没有在一起协商过任何事情，他们从不同的角度看待谈判，并且都要为自己争取更多的利益。于是，在谈判过程中总是出现这样的情况：文化冲突及其造成的伤害可能经常导致谈判双方的猜疑和挑衅，反过来这又使很多谈判者认为谈判只是一种零和游戏而已——当其中一方获得某种利益时，另一方就会失去这种利益；当其中一方在某一项目中获得较多利益时，另一方就只能得到较少利益。谈判双方因此而锱铢必较、针锋相对、互不相让。而比这更糟糕的是，在这场零和游戏中，不会产生任何附加价值，并且在一个相当长时期内也不会达成任何协议。如果这样理解谈判，并且在实践中真的这样运行谈判活动的话，那么世界上形式各样的商务谈判根本就没有成功的可能，而且人们还会因为谈判而浪费大量的时间和精力。

如果谈判只是一种零和游戏，那么谈判双方必定会千方百计地坚守各种利益，这样下去只能看到谈判双方互相僵持的场面，而谈判的目的也就无从实现。

其实，谈判就是有关各方为了自身的目的，在一项涉及各方利益的事务中进行磋商，并通过调整各自提出的条件以达成一致的过程。如果谈判只是一种你输我赢的零和游戏，那么双方的磋商就失去了意义。事实上，谈判双方之间的利益应该是互补的，但这并不是否认谈判双方的利益分歧问题，谈判产生的前提之一是双方存在着利益分歧，正因为双方存在着利益分歧才需要展开谈判。这种利益分歧体现在双方各自提出条件的差异上，谈判的目的就是要通过沟通协商，调整各自的条件来弥合这种分歧，达成一致，

促成谈判的成功。正是利益差异和利益互补构成了谈判的前提，而协调双方利益的过程就构成了谈判双方的你攻我守或相互妥协。

如果双方之间存在利益互补的前提，那么通过彼此的妥协让步，谈判就有可能圆满完成；反之，如果谈判双方的各种利益不能保证相互补充时，那么谈判者就没有必要一味地做出不合理的妥协，因为在谈判过程中，妥协的目的是为了获得某种互补利益，而不是为了妥协而妥协，当利益不能互补时，那么就没有必要再做出妥协了。比如说，当打算出售某类产品或服务时，而对方提供的价格不太合适，如果确定双方以后还有更多的合作机会，那么为了实现长期合作的目的，出售产品或服务的一方就可以适当做出妥协促成这笔交易。如果在这个项目上，对方提供的价格极为不合理，而且双方又不存在建立长期合作关系的可能性，那么就应该放弃，或者至少在价格上不再做出妥协。

如果认不清形势，不顾双方之间的利益互补而一味地妥协，那最终只能面临得不偿失的局面。在北京亚运会期间，日本一家公司的老板表示对北京某电视制作中心制作的一部记录片有兴趣，提出“先作一个试验项目。”这家电视制作中心高兴地认为这是一个好机会，然而在高兴之余却忘了考察对方是否真正有与自己进行长期合作的意图。就这样，在日本公司的一再坚持之下，制作中心决定即使是赔钱也要把片子做得非常好，希望以后能和这家日本公司进行长期合作。然而，最后的结果是，电视制作中心损失了很多钱，而且还花费了很多时间和精力，但是却没能获得和对方的长期合作关系，因为那家日本公司根本就不准备进入中国市场。真是赔了夫人又折兵，这就是忽视妥协的前提而盲目妥协的结果。谈判过程中，当发现价格或其他因素与己方利益不能互补时，就要及时放弃，或者另辟蹊径，而不能放弃原则、一味妥协。

◆找到同时满足双方需要的办法◆

什么是谈判？按照最一般的认识，谈判是人们为了协调彼此之间的关系，满足各自的需要，通过协商而争取达到意见一致的行为和过程。

世界著名的心理学家马斯洛博士在其需要层次理论中提出，需要是人一切行动的原动力，人的行为是由动机支配的，而动机是由需要产生的。一个人会同时存在多种多样的需要，包括物质需要和精神需要，但是每种需要的重要性，在不同时期和不同环境下具有不同的地位。每一个人都会首先寻求满足他的最重要的需要，可以说人的一生就是为了满足需要而与自然、社会不断地进行拼搏、持久斗争的一生。同样，商务谈判活动也是建立在人们需要的基础之上的，是处在不同角度、不同经济发展状况下的不同的人或团体为了满足各自切身利益的需要，通过一定的形式达成的某种商业化目标的外在表现。正是因为有了各种层次的需要，才使商务谈判的各方在谈判桌上进行各种形式的磋商，最终达成满足彼此需要的目的。

美国谈判学会主席杰勒德·尼尔伦伯格根据其对马斯洛的需要层次理论进行研究后，总结出了著名的“谈判需要理论”，杰勒德·尼尔伦伯格在“谈判需要理论”中提出，需要是谈判产生的基础和动因，因为人类的每一种有目的的行为都是为了满足某种需要，需要和对需要的满足是谈判的基础。对于谈判主体而言，如果不存在某种未被满足的需要，人们就不会走到一起谈判；因此谈判者应去发现与谈判各方相联系的需要，对驱动着对方的各种需要加以重视，以选择不同的方法去影响对方的动机。也就是说，谈判主体在进行谈判之前就应该发现谈判各方的真实需要，不仅要十分清楚自己真正需要的是什么，而且还要想办法弄明白对方的真实需要。所以，在谈判过程中，为了得到一个满意的结果，你必须站在双方的角度去看待问题。对方总是要在合理的需要得到满足之后才可能去履行协议，一旦他觉得不划算，

谈判双方就都会有蒙受损失的危险。

杰勒德·尼尔伦伯格还在其论著《谈判艺术》一书中更加明确地提出："谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜在原因。只要人们是为了改变相互关系而交换观点，只要人们是为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。谈判通常是在个人之间进行的，他们或者是为了自己，或者是代表着有组织的团体。因此，可以把谈判看作人类行为的一个重要组成部分，人类的谈判史同人类的文明史同样长久。"

谈判为什么会成为人类行为的一个重要组成部分？从本质上说，谈判的直接原因是因为参与谈判的各方有自己的需要，或者是自己所代表的某个组织有某种需要，而一方需要的满足又可能会无视他方的需要。因此，谈判双方参加谈判的主要目的，就不能仅仅以追求自己的需要为出发点，而是应该通过交换观点进行磋商，共同寻找使双方都能接受的方案。

因此，谈判者要善于重视、发现和引导对方的需要，真正的谈判高手甚至可以通过采用适宜的巧妙方法控制对手在谈判桌上的需要，以达成谈判的最终目标。

约翰是一家公司的工会官员，作为公司的一员，约翰工作效率很高，而且也深受工人的爱戴，可以说公司经理没有理由不信任和尊重他；但是作为一名工会官员，约翰又常常会代表工人的利益和经理进行谈判，在谈判桌上，约翰举止粗暴、气势凌人，说话嗓门很大，而且还经常说脏话和粗话，所有的这些都使得公司的股东们觉得他非常难缠。

有一次，约翰到经理办公室找经理，他要求星期三放一天假，因为当地有一场难得一见的著名球队之间的篮球决赛，约翰向经理表示，如果星期三放假一天的话，工人们同意周末加班一天，但是经理必须要付加班费。

经理也知道这场篮球决赛很重要，而且对于很少看到正式比赛的当地人来说更是如此，但其重要性还没有达到工厂里的工人都必须去看的程度，何况，工厂里的120多名工人也不见得人人都爱看篮球。当经理婉转地向约翰表达了自己的这个意思之后，约翰根本不予理会，他仍然立场坚定地要求："周末加班一天，星期三必须放假一天，如果经理不同意这么做的话，那

就是专政。”约翰还说,如果经理真的不给工人星期三放假一天的话,那他就要到政府部门控告公司“非人性”的管理方式。

面对约翰的蛮不讲理,经理没有和他就这件事继续争论下去,只是心平气和地建议:“只要送货任务能在中午以前做完,星期三下午就可以全厂放假,工资不扣,愿意看球赛的就去看,如果不愿意的话就以别的方式休假,而且周末也不需要再加一天的班了。”然后,经理就派助理把自己的意见下放到了工人手中。

约翰认为经理的建议完全不合情理,于是他怒气冲冲地到工厂里去鼓动工人,要大家以罢工或者其他方式反对老板的独裁。可是等他走到工厂里,并把自己的想法告诉大家的时候,他发现工厂里的工人们都在紧张地工作,没有一个人响应他的号召。更出乎他意料的是,工人们竟然对经理的建议表示极力赞成。约翰十分生气,他告诉大家,“这是经理的圈套,他想让大家半天完成一天的活儿,如果你们同意这个建议的话,那以后你们就别想再申请成功这样的福利了。”但是,工人们都按照经理助理精心安排的发货计划和细节去工作了,他们除了满心欢喜地等待中午到来之后的休息之外,再也不考虑约翰的大嗓门了。

就这样,公司经理既没费什么口舌,也不用支付工人周末的加班工资,就把问题妥善解决了,而且工人们对经理提出的交换条件也都感到十分满意。

妥协不仅仅是为了息事宁人而做出的让步,也是找到能同时满足双方需要的办法。需要是谈判的动因,如果能在满足自身需要的基础上切实满足对方的真实需要,那么你在谈判中就会处于有利的主导地位,而你和对方的谈判也会在双赢中迎来一个两全其美的结局。

总之,谈判起因于需要,需要和对需要的满足,即我有自身需要,又有满足他人需要的能力,他人有自己的需要,又有满足我的需要的能力,能彼此满足,这就成为谈判的共同基础。

◆互惠谈判观念◆

任何谈判都是建立在寻求需要被满足的基础之上的，商务谈判也是一样。妥协就是为了满足双方的需要。

人的需要是可以改变的，它受许多因素的影响，满足需要的方式也是多种多样的。商务谈判活动是由代表企业的人来实现的，因此需要的满足与否实际上根本没有一个绝对客观的标准，甚至可以说，需要的满足与否经常受人的主观意识的影响。值得一提的是，需要的满足不一定就是达到了企业的既定目标，而是谈判者认为自己的需要得到了满足。正因为人的需要受主观意识等因素的影响，而且在谈判过程中，谈判者认为自己的需要是否得到满足直接影响着谈判活动的进行，所以经验丰富的优秀谈判者总是善于利用人们不同层次的谈判需要和各种影响人们需要的因素掌控谈判全局。

哈恩曾代表其总公司到法国的一个小镇上收购一家小公司，这家小公司的主人是一个十分强硬的谈判者，他的开价为3100万美元，哈恩还价为1800万美元，但对方始终坚持3100万美元的原始报价不变。本来哈恩提出的价格只是一个谈判的基本价，他想如果对方态度稍微缓和一下，并且能在价格方面做出一些适度的妥协的话，那他就非常愿意完成这笔交易。但是这家小公司的主人始终坚持3100万美元的原始报价，而且哈恩从其强硬的态度中也看不出一丝妥协的希望。谈判在几个月的讨价还价中艰难地进行着，哈恩将自己的还价一抬再抬，现在他已经将基本价抬高到了2600万美元，而对方的态度和报价始终如初——3100万美元，一美元也不降，否则就不出售该公司。而这时，哈恩实在不想就如此被动地将成交价格一抬再抬了，因此谈判陷入了僵局。

可是深受总公司重托的哈恩又不想轻易地放弃这次交易，在认真考虑

了谈判的整个过程之后，哈恩觉得这背后肯定有其他原因，只有找到这家小公司的主人如此坚持的根本原因，谈判才能进行下去。于是哈恩开始在谈判桌上非常诚恳地与对方协调，而在谈判桌下则尽可能地加强与对方的交流。终于，这家小公司的主人被哈恩的耐心和诚意打动了，他向哈恩道明了自己在谈判桌上表现得如此强硬的理由：原来，他过去的一个竞争对手拥有一家和他规模同样大小的公司，一年前卖了3000万美元，而且还外带了一些附加条件。过去他们的竞争相当激烈，现在，他的公司也要出售了，所以他当然不愿意自己的公司在价格上卖得比对方的更便宜。原来如此！哈恩恍然大悟，在认真考虑了一番后，哈恩向对方表示，他一定会满足对方的特殊需要。当然，哈恩也不会使总公司的利益受到伤害。

然而做到这些并不容易，哈恩首先详细了解了这家小公司的竞争对手的卖价及附加条件，并且对各项附加条件进行了充分而深入的分析，然后又采取了新的谈判方案。结果新的谈判方案深受那位小公司主人的欢迎，他当即表示愿意在价格上做出一些让步，双方终于达成了协议。最后的结果是，小公司的主人对付款方式及优厚的附加条件要为满意，因为这些条件都比竞争对手遇到的条件好得多，而哈恩也以大大低于总公司购买预算的价格买到了这家公司，双方的需要都得到了满足。

对于商务谈判者来说，各种层次的需要（其中包括生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要以及自我实现的需要）都是受一定利益驱动的，当某种层次的需要得到满足之后，这种利益驱动的作用也就会消失，这就使得商务谈判中的双方在分析彼此需要时，更多的是从各种经济利益的角度来分析。

无论谈判者寻求何种层次的需要满足，也无论某种需要背后受什么利益驱动，总之，谈判者的具体需要以及需要能否得到满足对谈判具有重要影响，具有某种尚未满足的需要是使一个人或组织成为谈判者的动因，同时具有（或潜在具有）满足另一种需要的能力则是谈判者获得他人合作，成为成功谈判者的前提。在商务谈判中尤其如此，正是因为一方具有满足A类需要的能力，而其B类需要尚未能很好满足，才可能使双方在存在利益差异的同时，存在利益互补关系。正是基于这一点，互惠谈判观念主张将谈判对手

看作是解决问题的合作者而不是敌人。因此，科学合理地对人们的谈判需要进行分析和巧妙地处理，往往可以促成谈判的顺利进行。满足谈判对手不同层次的需要不仅是取得理想谈判结果的关键因素，而且也是解开或缓和谈判僵局的症结所在，同时还是商务人士实现双赢谈判的重要基础。

◆实现双方利益的合理分配◆

商务谈判更加重视谈判的经济效益。参与谈判的各方都要适当考虑对方的利益，因为本方利益的实现是以对方利益的存在为前提的。

所有的谈判都是为了双方需要的满足和利益的实现而进行的，不同的谈判性质决定了不同的谈判目的，也就是说，不同的谈判满足的需要和实现的利益是不同的，外交谈判涉及的是国家利益；政治谈判关心的是政党、团体的根本利益；军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益。虽然这些谈判都不可避免地涉及经济利益，但是常常是围绕着某一种基本利益进行的，其重点不一定是经济利益。而作为经济谈判的一种，商务谈判是以获取明确的经济利益为基本目的的，在满足经济利益的前提下才涉及其他非经济利益。虽然，在商务谈判过程中，谈判者可以调动和运用各种因素，而各种非经济利益的因素，也会影响谈判的结果，但其最终目标仍然是经济利益。商务谈判的这种特殊性从其定义中也可以窥得一斑：商务谈判是指不同利益群体之间，以经济利益为目的，就双方的商务往来关系而进行的谈判。与其他谈判相比，商务谈判更加重视谈判的经济效益。在商务谈判中，谈判者都比较注意谈判所涉及的成本、效率和效益等因素。所以，人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否，而在商务谈判过程中，谈判双方的所有竞争与合作、对立与妥协其实都是围绕着各自的经济利益进行的。

尽管商务谈判的各方都是为了各自的经济利益而参与谈判，但是参与

谈判的各方都要适当地考虑对方的利益，因为本方利益的实现是以对方利益的存在为前提的，如果在谈判过程中不和对方进行合理的利益分配，只顾坚守自身利益，那么这场谈判注定要失败，如此一来，谈判各方的利益都失去了实现的可能。这就如一位谈判名家所说，“如果试图消除对手得到任何利润的机会，那实际上是不顾自己的脸面而割掉鼻子。”

在商务谈判过程中，当其中一方只考虑自身最大利益的实现而不断要求另一方做出种种妥协时，如果对方觉得在这场谈判中自身的利益明显没有得到合理分配，其就会停止妥协。此时，这场谈判只能有两种结果：一种结果是，双方重新对利益进行分配，追求自身利益最大化的一方也适当做出相应的妥协；另一种结果就是，不能继续做出妥协的一方提出中止谈判，或者寻求其他谈判对象，或者伺机等待其他满足自身利益的机会。

我国引进奥迪汽车过程中的谈判就说明了这一点。1986 年我国第一汽车制造厂的谈判代表团就是在寻求自身利益得到合理分配的目的下把合作谈判的对象由美国的克莱斯勒公司变成了德国的大众公司。

当时，我国第一汽车制造厂的考察团在老厂长耿昭杰的带领下来到美国克莱斯勒公司考察发动机造型。在双方的几轮谈判之后，一汽引进了克莱斯勒轻轿结合的发动机，并准备引进克莱斯勒的车身。但在当时的总经济师吕福源带领代表团重返底特律时，克莱斯勒公司突然改变了与一汽合作发展的态度，他们提出了非常苛刻的条件，而且还把购进生产线的价格提到了一个不可想象的价格。原来克莱斯勒公司这样做的原因是他们获得了我国批准一汽要上轿车的信息，所以克莱斯勒认为无论自己提出的条件多么苛刻，为了迅速实现轿车的生产，一汽肯定会做出妥协。但是，权衡了一番得失之后，一汽觉得如果同意克莱斯勒公司提出的条件，那我方的利益就会受到极大的损害，因此耿昭杰毅然决定中断与克莱斯勒的谈判。

一汽虽然做出了中断谈判的决定，但面临的问题依然没有得到解决，当时一汽的处境十分艰难，正当一汽苦于寻找出路之时，德国大众公司董事长哈恩博士到一汽进行礼节性拜访。他对一汽的条件感到十分满意，于是他决定试探性地向耿绍杰提出了合作的意向。对于哈恩博士的意见，耿昭杰其实也考虑过，但他又对双方的合作存在很多顾虑。因为一汽未来轿车的

发动机是克莱斯勒公司的生产线，这个事实是无法改变的。若与大众合作，其车身和整装技术能否与克莱斯勒的发动机协调呢？当耿昭杰巧妙地将自己的顾虑向哈恩博士说明之后，哈恩博士很快就作出了明确的承诺。4周后吕福源飞抵德国时，大众公司为装配克莱斯勒发动机而加长了车身，并已将克莱斯勒的发动机装进了加长后的车身，德国大众的举动充分显示了自己与中国一汽进行合作的诚意和效率。

克莱斯勒公司几乎是在吕福源飞赴德国的同时得到了这一重要信息，克莱斯勒公司总裁艾柯卡感到了这一信息的压力和内涵，立刻通知其谈判代表团向中国一汽做出大幅度的让步："如果一汽和我们合作，将象征性地只收一美元技术转让费……"美国克莱斯勒公司这次确实充分考虑了一汽的利益，但是经过反复论证和比较，一汽还是认为和德国大众的合作更有利于双方利益的合理分配，于是德国大众终于成为中国一汽的合作伙伴。

商务谈判是以实现一定的经济利益为目的的，只有谈判双方都感到彼此的经济利益得到了合理分配，商务谈判才能在合作共赢的基础上达成协议。如果商务谈判中的任何一方都只考虑自身利益在最大程度上的实现，而从来不考虑给予对方合理的利益分配，或者想乘人之危，漫天要价，那么谈判最终只能是分崩离析的结局。谈判中的妥协应该是双方面的，自身利益的实现一定要以对方利益的切实存在为前提，只希望对方做出妥协，而自己获得所有利益的商务谈判是不现实的。

◆从长远的主要利益考虑◆

商务谈判更加重视谈判的经济效益。参与谈判的各方都要适当地考虑对方的利益，因为本方利益的实现是以对方利益的存在为前提的。

所有的商务谈判都是以实现一定的经济利益为目的的，但优秀的谈判者在具体的谈判过程中不仅仅只看到某一场谈判的得失，也不会只关注谈

判桌表面上显示出来的利益的大小，他们往往能从双方的合作中看到潜在的长期利益和内在的主要利益，为了实现长期的、整体的主要利益，他们愿意在一些眼前的、局部的次要利益上做出适当的妥协。而那些坚持"好汉不吃眼前亏"，时时处处都斤斤计较的谈判者通常不愿意在某些利益上做出丝毫的妥协，结果只能是因小失大。

只看到自己的利益，而看不到对方的利益；只考虑自己的需求，而忽视对方的需求；只从自己的角度看问题，而不从对方的角度看问题；只关注眼前的利益得失，而不考虑长期的整体利益……所有这些行为都是只顾蝇头小利，而不顾大局的表现，这些行为常常会导致谈判陷入僵局和破裂，最终也使具有这些行为的谈判者失去真正的主要利益。因此，谈判专家认为，在商务谈判过程中，如果涉及长期的、整体的主要利益，谈判者可以尽最大可能争取，但对于一些细枝末节的问题，不必过分计较，如果在次要问题上的适度让步有助于主要利益的实现，那么谈判者就有必要主动在这些问题上做出适当的妥协。这就是人们常说的一项谈判原则，也可以说是一条重要的谈判技巧：次要问题妥协于主要利益，以自身在局部的短期利益方面的让步来赢得整体的长远利益。

次要问题妥协于主要利益，这其实就是谈判高手们经常使用的一招以退为进的策略，纽约的一名商业广告设计师劳拉小姐可以称得上是使用这一策略的高手。

劳拉小姐经常和出版社打交道，她深知广告的设计和印刷的品质力求精确是商业广告设计中一条十分重要的要求。但是，在实际的广告设计过程中，设计师往往很难达到这一要求，这并非是设计师的水准不够高，而是因为出版社的编辑常常要求快速完稿，在时间非常紧迫的情况下，广告设计总是会出现一些难以避免的问题。可是出版社既要求设计的速度又不会在质量上有一丝一毫的放松，这似乎有点吹毛求疵，但是广告设计师要想和出版社保持长期合作的关系，就必须尽最大努力满足出版社的要求。当然，做到这一点对于广告设计师来说实在是太难了，因此在设计完成后，经常会出现出版社与广告设计师相互扯皮的问题：出版社希望设计师在最短的时间内设计出更好的商业广告，但是却不愿意付出更多的设计费。广告设计师

则希望自己设计的作品能够一次过关，而且还希望得到更多的设计费；不过，对于双方来说，彼此都希望保持长期合作，因为缺少任何一方的合作，另一方都无法获得更大的利益。

劳拉小姐也经常遇到这样的问题，不过她往往能解决得很好。

最近，劳拉刚刚交给出版社一份在紧急状况下完成的广告设计图，作品刚刚送到，出版社的编辑就给劳拉打来了电话，而且还将劳拉及其作品非常刻薄地数落了一顿，那位编辑让劳拉马上返回出版社，并当着劳拉的面毫不留情地挑出了设计中的毛病，一一批评指责，他甚至说劳拉应该把这份设计图扔到垃圾桶然后重新设计一份。尽管劳拉觉得对方做得有些过分，也觉得自己很委屈，因为在那么短的时间内任何人都无法设计出一份像样的设计图，但劳拉并没有表现出自己的委屈，她反而很真诚地对那位编辑说："很抱歉！替您做了那么久的设计工作，却还不能令您满意，这确实是我的错，我有责任在设计上达到您要求的标准，对于这样的过失，我觉得非常对不起。"听到这里，那位编辑的态度大为缓和，语气也软了下来，他说："其实也没那么严重，只是一些方面存在一些失误……"

劳拉马上接着说道："但我知道任何一点错误，都将带给您时间和金钱上很大的损失，为了挽回您的损失，我想我还是重新为您设计一份好了，而且我绝对不会再向您多要一分钱。"听到这里那位编辑马上回应："不不，不用那么麻烦，其实你的设计还是很不错的，只是有一些地方需要修改，你想象得可能太严重了。"最后这位编辑不仅没让劳拉重新设计，而且还告诉劳拉下一个商业广告也让她设计。

任何一方坐到谈判桌上来都是抱着达成协议的愿望，因为达成协议之后谈判双方的主要利益才会得到实现，因此，为了促使谈判成功，谈判者很有必要在某些次要问题上做出妥协和让步。适当的让步不仅有利于打破谈判僵局，促进谈判的成功，而且还有利于各自长期的、整体的主要利益的充分实现。

◆寻求双方的利益共同点也是一种妥协◆

在谈判中,以双方共同感兴趣的问题为跳板,常常是消除双方误解,达成谈判成功的一种有效方法。

在人与人的交往中,最重要的是求同。随着谈话的深入,即便是素不相识的人,也可以发现彼此越来越多的共同点。谈判也是这样,谈判双方是本着合作的目的走到一起的,共同的话题应该很多。伴随谈判的进展,双方会越来越熟悉,在某种程度上也会感到亲近,这时,心理的疑虑与戒心逐渐减轻,这无疑对达成协议大有裨益。寻找双方共同点可以从以下方面入手:

①工作上的共同点,比如共同的职业、共同的追求、共同的奋斗目标等。

②生活上的共同点,例如共同的国籍、共同的家乡、共同的信仰等。

③兴趣爱好上的共同点,比如共同喜欢的电影、体育比赛、国内外大事等。

④共同熟悉的第三者,在同陌生人交往时,如果想要说服他,可以寻找双方都熟悉的另外一个人,这样双方就容易交流了。

美国著名作家欧·亨利曾发表过一个病人同强盗成为朋友的故事:

一天晚上,一个人因病躺在床上。忽然,一个蒙面大汉跳进阳台,几步就来到床边。他手中握着一把手枪,对床上的人厉声叫道:"举起手!起来!把钱都拿出来!"

躺在床上的病人哭丧着脸说:"我患了非常严重的风湿病,手臂疼痛难忍,哪能举得起来啊!"

那强盗听了一愣,口气马上变了:"哎,老哥!我也有风湿病,不过比你轻多了。你患这种病有多长时间了?都吃什么药?"

躺在床上的病人从水杨酸钠到各类激素药都说了一遍。强盗说:"水杨酸钠不是好药,那是医生用来骗钱的药,吃了它不见好也不见坏。"

两人热烈地讨论了起来，特别是对一些骗钱的药物的看法相当一致。两人越谈越热乎，强盗已经在不知不觉中坐在床上，并扶病人坐了起来。

强盗忽然发现自己还拿着手枪，面对手无缚鸡之力的病人感觉十分尴尬，连忙偷偷地把枪放进衣袋之中。为了弥补自己的歉意，强盗问道："有什么需要我帮忙的吗？"

病人说："你我有缘分，我那边的酒柜里有酒和酒杯，你拿来，庆祝一下咱俩认识。"

强盗说："不如咱们到外边酒馆喝个痛快，如何？"

病人苦着脸说："只是我手臂太疼了，穿不上外衣。"

强盗说："我可以帮忙。"他帮病人穿戴整齐，两人一起向酒馆走去。

刚出门，病人突然大叫："噢，我还没带钱呢！"

"不要紧。我请客。"强盗答道。

短短的时间之内，病人跟强盗竟然成了朋友，这种精神的感化同样可以运用到销售谈判桌上，作为获得谈判成功的一种好办法。在谈判中，假如你能顺利地找到谈判对手与你在个人需要上的共同点，你就可以很快地使让你棘手的难题迎刃而解，达成有利于本方需要的条款。

◆尊重对方的正当利益◆

谈判中，人们真正追逐的是利益。人们在利益的驱使下，将谈判桌变成了利益争夺的战场。因此在利益互动中立足，是谈判取胜的要诀。

如果你希望和对方达成利益上的一致，就必须要认识到对方也具有一定的正当利益并仔细考虑它们。甚至当你觉得对方无理甚至可恶的时候，仍要承认：对方有权利获得他应该有的利益。

20 世纪 40 年代，英国有位著名的电影明星叫简·拉赛尔。她与制片商休斯签订了一份一年 120 万美元的雇用合同。一年之后，拉赛尔找到休斯，

要求领取合同上所规定的钱。休斯告诉拉赛尔,他目前手头上资金紧张,拿不出那么多现金,不过他有不动产。拉赛尔当然不听他的托词,她只要现金。应该说女明星的要求是按合同办事,是既合理又合法的。休斯苦苦地向她解释他现在资金周转困难,请她稍微宽限一段时间,然而拉赛尔义正严辞地指出合同的法律性,上面清楚地说明了年底付款。

双方的争执越发激烈,甚至发展到要通过律师出面来解决问题的地步。眼看事态的发展即将诉诸公堂,这时,拉赛尔忽然改变了主意。她用非常友好的口吻对休斯说:“唉,你我的奋斗目标虽然不同,但是我们追求的利益都是正当的,现在让我们看看有没有解决这一问题的最好方法。”

最终他们消除了隔阂,创造性地提出了一个可以满足双方需要的方案:合同修改为每年付 5 万美元,分 24 年付清。合同上的金额不变,不过时间变了。结果休斯顺利地解决了资金周转的困难,获得了本金利息;而另一方面,拉赛尔的所得税逐年分期交纳,而且税收的数额也有所降低。在当时,演员的职业是不保险的,特别是对于一个吃“青春饭”的女演员来说更是如此。在这一方案产生之后,拉赛尔就一下子有了 24 年的年金收人,她今后不必为每年的财务问题操心了。这样,她既保全了面子,又摆脱了与休斯的诉讼纠缠。

通常情况下,当一方觉得对手不值得尊敬,就会忽视对方的所有利益。因此,在谈判中应该谨记的是,对方具有对等的权利去拥有自己的正当利益。我们可以不喜欢对方的某些行为与工作方式,但是应当尊重他们拥有自己利益的权利。假如不这样,你就可能招致对方的愤怒、反抗或单方行动,最终这无疑会损害你自己的利益。

◆调和双方的利益◆

在谈判过程中应该调和双方的利益，谈判双方需要注意突破各方表面立场上的冲突，努力探求对立立场背后的利益，寻找满足各方需要的解决办法。

李杰得知公司新出台了一项政策，资助在岗人员带薪去攻读对工作有帮助的学位。他向部门经理提出去攻读管理技术学位证书。经理以这个学位与他的工作没有直接关系为由，拒绝了他的要求。但李杰非常想去攻读这个学位证书，因此，他又一次来到经理办公室阐述了攻读该学位将对他本人及他所在部门带来好处的理由。经理不相信李杰学习所带来的好处能够补偿因他去脱产学习而损失的时间。而李杰认为，成为自己本职工作的行家里手，将会得到人们的认可和提升。在这件事上，李杰有如下三种选择：

①放弃，至少今年放弃去攻读学位证书的念头。

②将他的情况反映到上级权力机构，争取上级的支持。

③仔细考虑经理之所以拒绝他请求的真实动机。

经过权衡，他采取了第三种方案，回过头去寻找自己遭到拒绝的原因所在。原来，部门经理真正担心的是：假如李杰每周有一天时间不上班，那将很难保证他的部门按时完成任务。弄清楚经理担心的事情之后，李杰提出建议，先让他学习一个学期，在这期间他愿意每星期加班一个小时，甚至如有必要一个星期加班工作三个小时也没有问题。这样一来，经理的担心就不再是问题了。当然，今后如果经理觉得这种担心已经成为问题时，他也可以直接指出来。这样，李杰如愿达到了自己的目的。

有些时候，利益不同反而更利于使双方做出妥协。例如鞋店的老板与顾客就是这种情况。总的来说，双方对价钱和鞋子都比较关心。至于其中的对立关系，则是鞋店老板对价钱的关心比鞋子多，而顾客正相反，他对鞋子更加关心。所以，交易便很容易达成。总之，谈判双方存在共同的或互补

的利益时,要努力弥补差距的部分,促使双方达成圆满的协议。

在调和双方利益时,有时还需要引入一些新的利益因素,这在当谈判几近破裂时显得更为重要。美苏争霸时,就曾多次因为双方或一方灵活地增加其他因素而使谈判起死回生。

1985 年 8 月,联邦调查局(FBI)逮捕了杰拉德·扎卡洛夫。他是一位物理学家,身份是苏联驻联合国代表团的一名成员。当他在纽约市地铁站台上拿现金购买机密文件时,被 FBI 当场抓获。一星期后,克格勃逮捕了尼古拉斯·丹尼洛夫,他是《美国新闻和世界报道》驻莫斯科的记者。事前,克格勃命令一名穿着神父服的克格勃成员让丹尼洛夫向美国大使馆送一封信,然后指控丹尼洛夫是美方间谍。

苏联要求释放扎卡洛夫,作为释放丹尼洛夫的条件。这一行为惹怒了当时的美国总统里根,他拒绝了苏联的要求。这一事件影响到即将来临的有关武器控制的高峰会。每个人都清楚扎卡洛夫与丹尼洛夫同世界和平相比根本不算什么。可是双方都已经深入研究了对方的主张,却看不到他们相互的利益。

在谈判几近破裂的时候,西方石油公司主席阿芒得·哈默出面了,他曾于革命前在俄国做过生意。哈默向俄国人建议,他们可以同意释放持不同政见的尤里·奥洛夫及他的妻子伊里娜·瓦利托娃。这样做打破了局面。里根冷静地研究了这一问题后,觉得不能用俄国间谍交换美国记者,但可以接受俄国提出的新的交换条件,因为这样做不会违背他开始提出的主张,因此谈判得以继续进行。

◆ 用妥协化解冲突 ◆

谈判中出现冲突是常有的事情,对于谈判双方来说,冲突一旦产生就不应装作没看见而置之不理,积极地解决冲突更有利于自己掌握主动权。

在谈判中,人们是受利益驱使的。你的谈判立场同时也是你实现利益

的手段，对方亦然。由于人与人之间利益的不同，所以就会产生冲突，有时候冲突也是解决利益分配的一种有效的方法。谈判中发生的冲突的种类有人与人之间的冲突、团体之间的冲突等。其中人与人之间的冲突可以是两个人之间的，也可以是许多人之间的，这是我们最容易感觉到的冲突。团体之间的冲突往往发生在社会、文化、政治不同的团体之间。比方说种族宗教团体、政治党派、联盟、协会或者是公司内的不同部门之间都可能会发生利益的矛盾。它们同个人自我意志和行为的矛盾一样，并不是完全割裂的，它们之间具有一定的密切联系。

利益冲突体现出人们对各种事物的最优选择。例如两位经理正在争论谁最先管理这个项目的支出费用；合租的室友正在讨论电话费应该怎样分摊；一对夫妇正在商议孩子的教育问题或者是在为家务活而争吵。在以上情况中，都存在资源的使用、分配和控制方面的矛盾。在有些情况下，资源是货币形式的，具有物质形态，比方说关于电话费的争论。在更多情况下，资源并不那么具体化，而是一种抽象的、感觉化的东西，是人们内心的感受，比如责任、控制力、时间、服务，还有关注等。

谈判中出现冲突是常有的事情，对冲突应怎样解决呢？既然谈判的双方是受利益驱使的，因此抓住谈判问题的要害，即双方的利益企图，就不难达成共识了。这样做的理由有以下两点：

①满足同一利益可以有很多种谈判形式，找出一个解决谈判双方存在利益分歧的方法并不难；

②即使在共同利益上存在着许多冲突，但在双方对立的立场下仍然潜藏着许多利益共同点。

在租赁房屋时，房主想要追求高的收益，而房客想付出最低的房租，因此双方的利益便产生了分歧。这时我们一起来看看房主与房客之间可能的共同利益：双方都希望稳定；双方都希望房间维护得很好；双方都愿意建立良好的友谊。

当然，双方还有些不同却不冲突的利益，比如说因为房客过敏，所以他不喜欢新刷的涂料；房主则不愿花钱重新粉刷所有的房间。房主可能希望第一个月的房租有所保证，因此想让房客预付；房客对房间比较满意，他或

许对何时付房租没太在意。

当考虑了上述共同利益及不同利益之后，双方解决低房租和高收益方面的对立问题就容易得多了。双方的共同利益或许会促使他们签一份双方都满意的合同，双方为了友谊做出一些努力，不同的利益都能够得到满足。例如第二天预付第一个月的房租，房客花钱买涂料，房主则负担粉刷费用。

对于谈判双方来说，冲突一旦产生就不应装作没看见而置之不理，积极地解决冲突一方面更有利于自己掌握主动权；另一方面也表示你对对方的重视，可以给对方一个台阶下。利益的冲突可以通过几种公平机制来解决，例如依照政策规则或者按照平等、公正以及各自需要的标准来分配资源等。

再来看一个双方先产生冲突，然后一方通过巧妙地应答，终于使另一方谅解的典型案例。

有一位顾客，由于对方送货太迟，而向推销员大发脾气："你这时候才送货来，还想收钱？我的老主顾都因为买不到你们的货而到别人家去了，你们使我亏了多少钱，你知不知道?!"

这一聪明的推销员一看对方发火，就立即向对方道歉，并且说："肯特先生，我们的货送得太慢了，真对不起。难怪你会不高兴，换成我也会发火，我很了解你的心情。"

然后，这名推销员才问对方：到底送慢了多久？损失了多少钱？以后再发生这种事应该怎么处理。

等到对方怒气消失，脸色转晴后，他又请对方想一想，以前送货的情况怎么样，有没有耽误过期限。

肯特先生一想，发觉对方每次都按期送货，迟延的只是这一次，因此对于刚才发那么大的火，开始感到有点不好意思。

这时候，那位聪明的推销员才向他说明：这一次货送得慢，是因为制造商赶不出货，所以批发商才送慢了。不过，这是很特殊的，以后不会再发生这种事情了。

由于对方的态度诚恳，而且过失也不全在对方，所以肯特先生也就不再生气了，这场冲突也就荡然无存了。

◆原则与妥协的统一◆

在谈判时讲求原则与妥协的统一，即反对过与不及！

1276年正月，元军进逼临安（今浙江杭州）。文天祥等人受朝廷派遣，与元军谈判。文天祥一见元军统帅伯颜便"陈说大义，慷慨不屈"，并对伯颜说："本朝承帝王正统，衣冠礼乐之所在，北朝欲以为国欤？欲毁其社稷欤？"伯颜声称："社稷必不动，百姓必不杀。"既然如此，文天祥又向伯颜提出退兵平江或嘉兴，"俟讲解之说这北朝，看区处如何，却续议之。"他又向伯颜分析形势：虽然元军渡江，进围临安，但南宋仍有相当实力，"淮东坚壁，闽、广全城"，"两国成好"，南宋以岁币贡奉元，"甚好，不然，南北兵祸未已，非尔利也！"伯颜见文天祥正气凛然，言之有理，自惭形秽，无言以对。

文天祥同处于绝对优势的元军统帅谈判，处境极其艰难，但他却毫不示弱，一方面强调南宋在政治上的正统地位、军事上的某些优势，以及自己"一死报国"，不惧"刀锯鼎镬"的勇气，使伯颜"未敢遽轻吾国"；另一方面，又承认元朝为北国，与南宋是平等的谈判主体，答应贡献岁币，两国通好，罢兵言和。

文天祥的这种谈判谋略，就是将原则性、妥协性结合为一体，不因此而废彼。讲原则，保全南宋社稷，但承认让步与妥协；讲妥协，但不允许元朝灭亡南宋，这是妥协的目的和限度。概言之，妥协有限度、原则要灵活、不可偏废、不可过度。

一般的谈判者对于立场问题看得很重，因此很容易在立场上争执不休。谈判各方在立场上的进与退虽然也可能达成某些协议，但是这种谈判策略本身有极大的副作用。而原则谈判模式，不主张在立场的争执上倾注精力。任何一种谈判策略是否可取，可以用三个标准来判定：

①如果有达成协议的可能，它就应该有助于产生明智的协议；

②这种谈判策略应该有效率；

③这种谈判策略要有利于或至少不伤害各方的关系。

显然，采取立场争执是无法达到这三项标准的。在多边谈判的情况下，立场性争执所隐藏的缺点则更严重。

在世界各知名大会的提案表决中，"赞成"、"反对"和"弃权"所表明的就是立场，各国都会把这种立场看做是不可更改的。没有哪个国家会在一个问题上同时投两种不同立场的票。可见，此时想在立场上达成协议几乎是困难的，即使持相同立场的国家结成了暂时的联盟，但也只意味着它们之间存在着某种形式的共同利益——这种利益有的是实质性的，而有的（多数情况下也是如此）却只是象征性的。于是，在软弱和强硬这两种立场中或在它们之间确定一种策略，即便能与对方妥协或结成联盟，但这种妥协或联盟也很可能因各自实质性利益的冲突而日益表面化，终告破裂。

在谈判时讲求原则与妥协的统一，即反对过与不及，这种原则不但被广泛记载于中国古代谈判史上，而且也体现在近、现代的各种谈判活动之中。著名的"重庆谈判"，就运用了这一原则。重庆谈判历时43天，是抗战胜利后国共两党之间的一场重要的政治、军事谈判。毛泽东为了使谈判顺利进行，避免内战的爆发，一再提出积极建议，并做出重大让步：答应将解放区的人民军队缩编二十四个师，让出八个解放区，表明了和谈的诚意。但让步是有原则、有限度的，"人民的武装，一枝枪、一粒子弹也不能交出去"，这就将原则与让步高度统一起来，既维护了人民的长远和根本的利益，又赢得了中间派的同情、支持，终于在1945年10月10日，签订了《国共代表会谈纪要》（即"双十协定"）。

这种原则谈判策略主张，即使自己的谈判实力不如对方强大，也不应当百般迁就对方。而应把眼光放远一点，心胸放宽一点。谈判者常容易固执地想，如果不能达成交易，其后果会如何如何，对自己以后的影响又会如何如何……这种担忧多了，就会自觉或不自觉地迁就对方。其实有许多事情并不如我们所想象的那么严重，"地球照样转，四季照样变"。

本章精彩观点

◆ 商务谈判的核心就是为自身谋求最大的利益，妥协只是一种手段。

◆ 谈判双方需要注意突破各方表面立场上的冲突，努力探求对立立场背后的利益，寻找满足各方需要的解决办法。

◆ 在调和双方利益时，必要时还需要引入一些新的利益因素。



第三章

妥协的根本目的

——以建设性的态度解决问题

一个人的态度会对他的行为产生指导性的作用，谈判双方在谈判过程中一定会表现出各自不同的态度，谈判双方的态度对于谈判是否成功具有重要的影响。妥协是一种最能体现谈判诚意的方法。

在谈判过程中，为了得到一个满意的结果，双方必须本着彼此合作、共同解决问题的建设性态度对待谈判，也就是说，双方都必须站在对方的角度去考虑问题。

如果谈判双方都不是以建设性的态度解决问题，那就证明双方都没有互相合作的诚意，这样的谈判是很难成功的。

☞【引子】 沃尔玛的成功之道

1950年一家名为“沃尔顿小店”在美国阿肯色州的本特维拉市开业，这家地处偏僻小镇的小店就是后来享誉全球的沃尔玛公司的前身。

半个多世纪前的一家不起眼的零售小商店现在已经成为世界上最大的连锁零售商，在全球十个国家开设了超过4900家连锁店，员工总数达150多万人。

面对这一震惊世人的成就，我们不得不问，是什么使沃尔玛在激烈的商业战争中始终处于不败之地？沃尔玛的成功之道究竟在哪里？

1. 与顾客妥协

沃尔玛公司与顾客保持妥协的首要表现就是，它始终为顾客提供价格低廉商品。

沃尔玛公司力争让顾客享受到“天天平价”的待遇，为了让顾客在商品价格上享受到最充分的优惠，沃尔玛公司做出了不懈的努力：

——千方百计地降低产品进价。在阿肯色州本特维拉市沃尔玛的总部，各个部门的采购人员每天都在与供货商进行口干舌燥地谈判，艰难地杀价，争取以最低的进价完成交易。

——力所能及地减少损耗。从山姆·沃尔顿先生创办第一家沃尔玛商店起至今，沃尔玛公司一直奉行高效率、低成本的经营哲学，坚持在各个环节压缩开支。沃尔玛公司总部的装修十分简朴，其任何工作人员出差时都要两人合住一个房间。全方位的削减成本、降低损耗的措施使沃尔玛成功地将运营成本控制在销售额的2%以内。

——实现采购本地化。只要有沃尔玛的地方，就有为沃尔玛提供货源的当地供货商，沃尔玛总是尽可能地与当地供货商实现合作，举个例子，在中国，沃尔玛商店销售的95%商品都是“中国制造”。采购本地化的措施又为沃尔玛节约了一笔不小的开支。

——世界一流的物流配送体系。仅在美国，沃尔玛的物流配送中心就可以同时供应700多家商店，配送中心每周作业量达120万箱。沃尔玛的全部配送作业都实现了自动化，是当今世界上最先进的配送体系，这既实现了高效率、低成本的目标，又为沃尔玛实行“天天平价”提供了可靠的后勤保障。

现在，沃尔玛商店“天天平价”的销售理念已经传遍了世界各地，沃尔玛降低成本、始终坚持让利给顾客的做法深得零售业广大消费群的欢迎。

沃尔玛与顾客妥协并不仅仅表现在其货物的物美价廉上，沃尔玛向顾客保持妥协的另一个方面是服务质量的优异。

沃尔玛公司有两条传统规定：第一条规定：“顾客永远是对的”；第二条规定：“如果顾客恰好错了，请参照第一条！”沃尔玛的员工在加入沃尔玛的第一天起，就要接受这样两条服务理念，而且在以后的工作中必须坚定不移

地贯彻这两条理念，否则他就无法在沃尔玛立足。

除此之外，沃尔玛还这样向员工们阐释自己与顾客关系的哲学——顾客是员工的“老板”和“上司”。沃尔玛公司强调，在与顾客打交道时，作出妥协的一方永远是沃尔玛公司的员工。

在沃尔玛，每位员工在任何时候都要牢记4条退货准则：①如果顾客没有收据——微笑，给顾客退货或退款；②如果你拿不准沃尔玛是否出售这样的商品——微笑，给顾客退货或退款；③如果商品售出超过一个月——微笑，给顾客退货或退款；④如果你怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑，给顾客退货或退款。

2. 与供应商妥协

如何处理同供应商之间的微妙关系？这个问题始终困扰着许多零售业的同行，沃尔玛也不例外。

沃尔玛是如何建立起与供应商之间利益共享、共生共荣的协作关系的？我们可以从它与宝洁公司(Proctor & Gamble)在采购谈判过程中的成功合作可以看出沃尔玛是如何运用这种妥协艺术的。

在20个世纪80年代以前，宝洁公司与零售巨头沃尔玛之间少有信息交流，尽管双方都有互相合作的意向，但是由于互有所图，又互不相让，双方的关系处在僵持不下的局面。这种胶着状态对双方都是有百害而无一利的，面对这种情况，沃尔玛决定首先做出妥协，沃尔玛的采购主管放低姿态主动会晤了宝洁公司的高层主管，提出两家公司的主要目标和关注的焦点始终应当是：不断改进工作，提供良好的服务和丰富优质的商品，保证顾客满意。

此后，双方共同制订出长期遵守的合约，宝洁公司向沃尔玛透露了各类产品的成本，保证沃尔玛有稳定的货源，并享受尽可能低的价格。沃尔玛也把连锁店的销售和存货情况向宝洁传达，沃尔玛任何一家分销处(把商品分送给各零售店)一旦发现宝洁公司的产品不足，就自动通知对方送货。当两家企业的电脑系统进行了更高科技的连接之后，宝洁公司的的电脑系统就会直接进入沃尔玛的零售卖场，每当顾客购买宝洁公司的产品去结账的时候，收款机就立即通过卫星将信息传到宝洁公司，然后，宝洁公司就根据不断传来的信息，来决定什么时候开工生产、什么时候运货到沃尔玛。

1987 年，沃尔玛挤身为宝洁公司的主要零售商。

在山姆·沃尔顿以及其他沃尔玛经营者的领导下，沃尔玛同世界各地供应商的关系都呈现出愈来愈强的合作态势，这种日益紧密的合作关系无疑更进一步地加强了沃尔玛的实力，巩固了沃尔玛公司在全球零售行业的地位。

3. 与员工妥协

早在创业之初，沃尔玛公司创始人山姆·沃顿就为公司制定了三条座右铭："顾客是上帝"、"尊重每一个员工"、"每天追求卓越"。

沃尔玛主动关注员工需求并对员工需求表示妥协的典型就是知名的"倒金字塔"式的组织关系。领导在整个系统的最基层，员工是中间的基石，顾客放在第一位。沃尔玛提倡"员工为顾客服务，领导为员工服务。"

沃尔玛公司从来不会对员工的种种需求置之不理，更不会认为提出更多要求的员工是在无理取闹。相反，每当员工提出某些需求之后，公司会组织各级管理层迅速对这些需求进行讨论，并以最快的速度查清员工提出这些需求的具体原因，然后根据实际情况做出适度的妥协，给予员工一定程度的满足。

沃尔玛一直向员工强调"员工是沃尔玛的合伙人，沃尔玛是所有员工的沃尔玛"的管理理念，在沃尔玛，任何一个员工的铭牌上都只有名字，而没有标明职务，包括总裁。大家见面后就互称姓名。在这种理念的推动下，员工和公司就像盟友一样结成了合作伙伴的关系。

如果说以上管理方式是沃尔玛向员工在精神方面做出的一些妥协的话，那么"利润分红计划"以及"员工折扣规定"等制度的实施就是沃尔玛在实际利益方面对员工进行的长期合作了。沃尔玛很早就开始面向每位员工实施其"利润分红计划"，同时付诸实施的还有"购买股票计划"、"员工折扣规定"、"奖学金计划"等。除了以上这些，员工还享受一些基本的待遇，包括带薪休假、节假日补助、医疗、人身及住房保险等。几乎每一项计划都是遵循山姆·沃尔顿先生所说的"真正的伙伴关系"而制定的，这种坦诚的伙伴关系使包括员工、顾客和企业在内的每一个参与者都获得了最大程度的利益。

沃尔玛总是以建设性的态度切实解决员工面临的种种问题，同时也满足了员工们的各种合理需要。正因此，沃尔玛得到了数以万计的忠诚员工，员工才会在沃尔玛的激励下不断为公司贡献着自己的力量：一位员工发现沃尔玛花钱的送货上门服务可以由原本行驶在相同路线上的沃尔玛货车代替，这个建议每年能为沃尔玛节省开支100万美元以上；一位员工关于现金收支报告周转合理化的建议，每年节省开支9000美元以上……这样的例子在沃尔玛数不胜数。

◇ **点评：**

沃尔玛的成功之道就在于恰当地运用了妥协的艺术。

与顾客妥协为沃尔玛赢得了忠实的顾客，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿以及沃尔玛公司后来的经营者都认为，与顾客多一分妥协，那么公司就会得到顾客十分信赖，沃尔玛的成功也得益于这个简单而又平凡的理念。

与供应商妥协使得沃尔玛建立与供应商之间利益共享、共生共荣的合作关系。如在与宝洁公司的谈判中，沃尔玛公司首先表示妥协，之后宝洁公司也一步一步地做出了退让，于是双方开始分享一切。此后，两大行业的顶级巨头开始联手，进入强强合作时代。在这种合作形势下，宝洁公司可以更加高效地管理存货，简化生产程序，因而可以降低商品成本。而另一方面，沃尔玛则把节省的费用回馈给广大顾客，始终保持商品的低价位和高质量，在顾客受益的同时，宝洁公司和沃尔玛公司自然也成了赢家。现在这种"双赢"的合作关系已经成为沃尔玛与全球各地的供应商们交往的基础，无论供应商的经营规模是大还是小，也无论供应商来自世界上的任何一个地方，只要具有合作的可能和基础，沃尔玛就会竭尽全力地与之保持最紧密的合作关系。

而与员工的妥协则让沃尔玛获得了持久的生命力，正是在所有员工的共同努力下，沃尔玛拥有了强劲的凝聚力和竞争力，从而奠定了它在零售业中无可比拟的地位。

◆积极的妥协促进谈判成功◆

真正的谈判高手在谈判过程中总是以建设性的态度解决问题，并且通过自己的态度感染和影响对方，最终达到双赢的谈判目的。

无论对顾客、员工还是谈判桌对面的供应商，沃尔玛都以一种解决问题的积极态度来处理彼此之间的关系，这种积极的解决问题的态度不但是避免谈判出现僵局、促进谈判成功的根本，而且还是使自身与他人或其他团体实现共赢的最佳途径。也正是因为在与顾客、员工和供应商等关系的合作过程中始终坚持建设性的解决问题的态度，所以沃尔玛不仅充分避免了与各方关系的僵持，而且还使利益各方都成了促进沃尔玛不断发展的重要力量。当然，代表不同利益的顾客、员工及供应商等方面也都在这个过程中获得了相应的利益。

既然建设性的解决问题的态度对于谈判以及其他社会关系和经济关系的处理有着如此重要的作用，那么我们就有必要弄清楚究竟什么才是建设性的解决问题的态度，而在这个问题弄清楚之前，我们必须正确理解谈判态度的概念和意义。

从心理学的角度讲，态度就是指人们在对客观事物认识的基础上所持有的较为稳定的心理倾向，它往往通过人们的意见、判断和行为倾向表现出来。人们对待事物的看法是有差别的，甚至是截然不同的，因而人们的态度也各不相同。由于人们在对某一事物做出赞成或反对、肯定或否定的评价时，会表现出某种反应性的倾向，即心理学上所说的定势作用，所以一个人的态度不同，就会影响到他的看、听、想、做，从而产生明显的个体差异。由此可见，一个人的态度会对他的行为产生指导性的作用。

人们对待任何事物都会产生各自的态度，在谈判中也不例外。谈判双方在谈判过程中一定会表现出各自不同的态度，谈判双方的态度对于谈判

是否成功具有重要的作用。在谈判过程中,只要谈判的双方都对谈判项目持积极合作的态度,这场谈判就成功了一半。因此,那些精明的谈判者常常会恰如其分地向对方显示出自己对谈判的积极态度,同时也会设法促使对方的态度也变得更有利于问题的解决。在1987年的一场著名的中日索赔谈判过程中,中方谈判代表就是以积极的、建设性的态度同日方代表一起解决了存在于双方之间的重要问题。

随着汽车需求的增强,我国于20世纪80年代向日本进口了几批汽车,但是有一批三菱汽车出现了产品质量问题,于是在1987年9月,中日双方就这批三菱汽车中的5800辆的质量索赔进行了谈判。这项谈判深得中日双方的重视,因为这次谈判将涉及高达几十亿日元的索赔金额。

索赔谈判开始了,经过简单而友好的开场之后,双方直接切入正题。问题展开讨论后,双方唇枪舌剑,你来我往,互不相让。日方代表深知质量问题无法回避,因而采取避重就轻的做法,措辞谨慎,言语含糊。说有的车子轮胎炸裂、挡风玻璃破损;有的铆钉震断、电路有点故障;有的车架偶有裂纹等……对于那些重要问题总是避免提到,当无法避免时就一语带过。

看到日方的态度并不诚恳,中方代表马上给予了有力的回击:"贵公司代表到过现场,亲自察看过现状,经商检部门检验,车架出现的不仅仅是裂纹,而是断裂裂缝,铆钉也不是震断的,而是产品的质量本来就不过关。所有损坏情况不能用'有的'或'偶有'等词来推托,最好用精确数字说明。"我方代表将各种三菱汽车的质量检测证据一齐摆到日方代表面前。看到这些真凭实据,日方代表知道问题是无法回避的,于是主动做出第一步让步,同意支付中方汽车加工费7.7亿日元。中方也同意了这个赔偿金额,可以说,在汽车加工费这一轮的谈判进行得是比较顺利的。但是接下来几个项目的谈判就没有那么容易了。

在谈判完汽车加工费之后,中方马上向日方提出了间接经济损失的赔偿。日方在谈到这项损失费时,也是采取逐条报价的方法,把所有的赔偿项目报完价之后,他们统计的总报价为30亿日元。对于日方代表提出的每一笔报价,中方代表都认真考虑,而且还根据实际情况提出了不同意见,最后

明确出了70亿日元的总报价。

对于中方代表提出的报价，日方感到悬殊太大不能接受。“贵国提出的索赔额太高了，若不减少，我们这些人会被解雇的，给我国造成的经济损失太大。我们希望贵方能够适当地减少赔偿金额。”中方代表当然不愿意轻易做出妥协，于是双方僵持不下，在之后进行的几场谈判中，双方仍然互不相让，谈判的气氛从开始时的友好变得越来越紧张了。

中方代表意识到，如果继续这样僵持下去，对双方都是损失，而且也无益于问题的及时解决，于是决定首先表明自己解决问题的积极态度：“中日贸易已经进行了很长时间，将来还会有更大范围和更深程度的贸易合作，我们相信贵公司绝不愿失去中国这个大市场，如果贵方有诚意维护自己的信誉，那我们双方都可以做出适当的妥协。”看到中方表现出的友好态度，日方开始做出一些让步，“我公司愿意付给贵方40亿日元的赔偿，这是最高数额了。”

中方代表也不再坚持70亿日元的要价，把索赔额降到了60亿日元。就这样，经过几个回合的磋商，这场谈判终于以日方赔偿50亿日元并承担另外几项责任而宣告结束，中方的损失得到了适度赔偿，而日方也重新获得了与中国继续进行贸易合作的机会。

根据谈判双方所持态度的不同，我们可以把谈判分成两种：“纯粹是讨价还价”和“共同解决问题”。用分肉饼来打比方，“纯粹的讨价还价”是把一张肉饼铺开双方开始争夺，一方争得多了，另一方自然就只能获得剩下的一小部分；“共同解决问题”则是双方共同努力想办法把肉饼做得更大，这样，双方都能够得到更多。显然，“共同解决问题”的方式对于谈判双方更有利，因此真正的谈判高手在谈判过程中总是以建设性的态度解决问题，并且通过自己的态度感染和影响对方，最终达到双赢的谈判目的。

巧妙利用态度赢得妥协的筹码

经验丰富的谈判者往往能够从谈判桌上对手表现出的各种态度来探测对手的真实心理状态，而一旦准确探测到了谈判对手的真实心理状态，那就很容易掌控谈判大局了，这样的话，谈判形势往往会朝着利于自身的方向倾斜。

人们对某种事物的态度绝不是凭空而来的，它是围绕着一定的核心展开的。人们对某一事物的态度的核心在于价值观，即人们所具有的态度取决于该事物对他们的意义的大小，也就是事物所具有的价值的大小。在谈判中，体现为交易的社会价值和经济价值。态度具有探测人心理状态的功能。在具体谈判中，谈判内容对谈判双方有无意义，有多大的意义，是受谈判者的需要、兴趣等个性倾向影响和制约的。所以，同样一件事情，由于人们的价值观不同，就会产生不同的态度。因此，能满足需要的事情，人们会产生正面积极的态度；反之，则产生消极的态度。这样一来，态度的实质乃是表明外界事物与人的主观需要之间的关系，于是态度获得了测量这种关系的工具性的功能，即探测人心理状态的功能。

由于态度表明了外界事物与人的主观需要之间的关系，所以经验丰富的谈判者往往能够从谈判桌上人们表现出的各种态度来探测人们的真实心理状态，而一旦准确探测到了谈判对手的真实的心理状态，那就很容易掌控谈判大局了，这样的话，谈判形势往往会朝着利于自身的方向倾斜。

美国西方石油公司同许多石油出产国都有交易往来，而石油交易事关重大，对于石油出口国来说，石油问题是有关国民经济的大事，因此当与这些国家进行石油交易时，美国西方石油公司总是煞费力气。有一次，就在利比亚开采石油的日开采量和价格，美国西方石油公司的董事长哈默亲自到利比亚同利比亚政府进行了谈判。而哈默的谈判对手也不简单，他是利比亚的第二号人物贾卢德，贾卢德素以强硬难缠闻名世界，哈默预感他这次的

谈判进行得不会十分顺利。

事情果然如哈默预想的一样，当双方的谈判进入实质性的进程时，贾卢德带着一支机关枪进入了谈判现场，在谈判桌上贾卢德竟然以一种看似不经意的态度把机关枪的枪口指向了哈默，而且贾卢德在谈判开始时就保持高高在上的态度，同时一直假装无聊似地轻轻叩击枪杆，而利比亚的其他谈判代表则对这一切熟视无睹。对于贾卢德的无礼和傲慢，哈默丝毫没有表现出不快和介意，因为精于谈判的他从贾卢德及其助手们的态度中看出来，对方是在利用环境造势，这种虚张声势的行为恰好表明了贾卢德内心的虚弱，同时也体现出了利比亚政府对于这场交易的重视。

以哈默和贾卢德为首的谈判双方很快就把谈判进程推入了白热化的程度，双方在日开采量和石油价格上各持己见，脾气暴躁的贾卢德见哈默不肯按照己方的意愿达成协议，所以忍不住言辞激烈地大骂哈默。美国西方石油公司的其他谈判代表非常生气，甚至连利比亚政府派出的代表们也认为贾卢德的做法有些太无礼了，但是哈默却并不在意，他让自己的同事保持冷静，然后十分平静地站起身来，将双手放在年轻的贾卢德肩上，谈判桌上的双方代表都看出来他是在向贾卢德传递一种长辈对年轻人的谅解态度。此时，纵然贾卢德再年轻气盛，他也无法继续刁难哈默了，在接下来的谈判中他不得不放下傲慢无礼的架子，开始心平气和地与哈默商讨双方合作的具体事宜。后来，经过双方的几次协商，终于签订了协议，哈默保住了他在利比亚的开采特权，而利比亚获得将税率增加 8%，每桶油价多收 30 美分的利益。

正是哈默从贾卢德的态度表现中看出了这场谈判对于利比亚政府具有的重要价值，而一旦清楚了对方的核心价值观，那么只要在对方的真实需求方面做出适当让步，对方也会满足你的相应需求。

正因为态度能够反映人的核心价值观，而且还能表明外界事物与人的主观需求之间的关系，所以精明的谈判者不仅会从对方在谈判桌上的种种态度表现来探清对方的真正需求，而且还会尽可能地在谈判过程中利用自己的外在态度表现以达到迷惑或者感染对方的目的，从而把态度也变成一种在谈判过程中解决问题的重要方法。

妥协并不意味着软弱

"妥协是软弱",这是一种偏见。这种偏见十分不利于谈判双方的合作,所以在谈判中应该主动克服、努力避免,并且设法消除这种偏见。

谈判双方的态度对于谈判是否成功具有重要的作用。我们说过,在谈判过程中,如果谈判双方都对谈判项目持有建设性的解决问题的态度,那么这场谈判就成功了一半。但是这种理想的谈判局面并不会发生在所有的谈判场合中,这是因为由于客观环境、各自需求以及对谈判项目持有不同看法而决定的。在商务谈判的过程中,谈判双方一定会表现出各自不同的态度,有时有的谈判者就难免进入谈判的一种误区——对谈判表现出偏见的态度。

偏见是一种不正确的态度,它是一种个人对其他人或其他事物持有的缺乏充分事实为根据的态度。这种态度是以有限的或不正确的信息来源为基础的,往往有过度美化或丑化的倾向,并且常常含有先入为主的判断。正因为如此,所以有偏见的人常常态度消极、思想刻板,即使经常面对能够证明自己的偏见并不正确的事实也不愿意改变与修正原来的判断。由此可见,具有偏见态度的人是很难对事物形成正确的判断的,而且这种人还经常片面、消极地看待问题。这就使得他们无法及时有效地正确解决问题,当这种人坐到谈判桌上时同样不利于谈判双方各自问题的解决,甚至还会破坏谈判双方友好合作的关系。

尽管偏见丝毫不利于谈判双方各自问题的解决,但是对于谈判中的人们来说,偏见却很难避免。撇开谈判者各自的需求以及客观环境的影响不谈,仅仅是谈判中的妥协和让步就很难让所有的谈判者轻松愉悦地接受,人们的一种普遍观念认为,妥协就是让步,而让步则意味着自身利益的损失。这种观念其实就是一种根深蒂固的偏见,而正因为这种偏见根深蒂固,所以

人们往往无法理解妥协对于谈判成功的意义，从而也就很难在谈判过程中主动地表示在某些方面的妥协。

但人们面临的事实是，只要存在于一个谈判的关系中，就无法避免妥协的存在与实施。人与人、人与团体、团体与团体之间，都时时刻刻存在着各种各样的妥协。把妥协当作一种原则，实际上是为了达到预期目的而做出的某种让步，或为求折衷所寻找的替代方案。在谈判过程中，人们更应该努力克服对妥协的偏见，争取以更积极的态度促进谈判双方尽早达成有利于满足双方需求的协议。

日本松下电器公司在1952年为引进荷兰菲利浦公司的先进技术而同其进行的谈判是松下幸之助最成功的谈判经历之一。当时谈判双方的实力相差非常大，菲利浦公司在当初已是世界著名的大公司，拥有3000名研究人员和世界上最先进的设备，而松下公司当时在日本工业界还没有站稳脚跟。松下公司的创始人松下幸之助经过努力，终于将菲利浦公司所要求的占销售额7%的技术援助费压低到4.5%。然而，接下来的问题却令松下幸之助伤透了脑筋。菲利浦公司要求松下公司一次性付清2亿日元的专利转让费。草拟的合同上规定，如果日方违反合同，或在执行合同时出现偏差的话，就要接受处罚、没收机器。

当时，松下电器公司的资本总额不过5亿日元，菲利浦公司要求的转让费用几乎占松下电器公司全部资产的一半。如果答应对方提出的条件签署合同的话，松下电器公司就要承担极大的风险。如果不答应对方提出的条件，松下电器公司就会失去这次良好的合作机会。松下幸之助认为，菲利浦公司的研究机械力量十分雄厚，一旦双方签约，松下电器公司就可以利用这一技术资源，而这一技术资源是2亿日元所买不到的，一时的妥协，可以换取长期的需要和利益。只要自己会利用这一资源，尽管风险巨大，但值得一试，更何况，一旦经营成功，取而代之的并不是风险，而是成功。经过各方调查、深思熟虑，松下幸之助决定在合同上签字。几年后，凭借松下幸之助的经营之道，松下的电器与菲利浦的产品并排摆入了世界各大著名的百货大厦里，如今，松下电器公司已经成为世界上赫赫有名的电器公司之一。

在谈判过程中，谈判个体经常产生偏见，而在实际谈判中，谈判的任何

一方如果存在偏见，那么都将影响谈判的顺利进行。如果当初松下幸之助对妥协让步持有偏见，不答应菲利浦公司提出的种种条件，那么松下电器公司的发展速度绝不会如此迅速。可见，如果运用合适，那么妥协不仅不会损失自身利益，而且还会在满足对方需求的同时获得更长远、更意想不到的利益。从某种程度上说，适当的妥协其实就是一种以退为进的谈判策略。但是，如果运用不当的话，妥协不仅不会为自身创造更大的效益，而且还会失去既定的利益。

无论妥协对于谈判双方有何利弊，人们都不应该对妥协本身采取偏见的态度。这种偏见十分不利于谈判双方的合作，同时还会对谈判进程的顺利开展产生不利的影响，所以在谈判中应该主动克服、努力避免自身对于妥协的偏见，同时，也要设法消除对方对于妥协的偏见。

◆把妥协变成解决问题的手段◆

温和友善往往比激烈狂暴更能解决问题，而适时适度的妥协就是一种温和友善的手段，这种手段常常被那些熟谙谈判技巧的人所运用。

在古老的伊索寓言中有一则太阳和风的故事，这个故事的简单内容是：有一天，太阳和风在争论谁更有力量。风说："当然是我，你看下面那位穿着外套的老人，我打赌我可以比你更快地使他把外套脱下来。"说着，风开始用力对着老人吹，希望把老人的外套吹下来。但是它越是用劲吹，老人越是把外套裹得更紧。最后，风吹得实在太累了，太阳便从云彩后面走出来，暖洋洋地照在老人身上。没多久，老人就开始擦汗，汗越流越多，于是老人把外套脱了下来。这时，太阳对风说："温和友善永远比激烈狂暴更有效。"

如寓言所蕴涵的寓意一样，温和友善往往比激烈狂暴更能解决问题，而适时适度的妥协就是商务谈判过程中解决问题的一种温和友善的手段，这种手段常常被那些熟谙谈判技巧的人所运用。其实谈判就是智慧与实力的

较量、谋略与技巧的角逐。从诸葛亮的舌战群儒到周恩来的风趣幽默，从基辛格的能言善辩到邓小平的睿智灵活，无不体现着高超的谈判艺术。作为谈判的一种重要形式，商务谈判在现代市场经济中无处不在、无时不有。从小商小贩到现代企业集团，从本土工商企业的供销活动到国际间的经济、技术贸易，都离不开商务谈判。特别是在市场经济日益发展、国际竞争日趋激烈的今天，商务谈判更显示了其无法替代的地位和举足轻重的作用。

20 世纪 70 年代，日本名古屋格木电力公司，因为没有处理好废水问题，使大量海洋生物死亡，严重影响了渔民的生计问题，一大群愤怒的渔民闯入了名古屋格木电力公司经理的办公室，他们要求格木电力公司减少环境污染，并且赔偿他们的直接和间接损失。

其实对于环境造成的污染并非格木电力公司的本意，公司也一直在致力于减少环境的污染，但是由于成本支出太大，格木电力公司不得不宣告放弃，而只能选择将废水直接排入海洋。当接到渔民们的警告之后，格木电力公司只好采用低硫燃料以减少环境污染，可是这样一来，电的成本大大提高，急速上涨的电价又使用户们怨声载道，电力公司周围的渔民们自然也包括在这些用户当中。公司原本计划再建几座核电厂改变这种局面，但电厂附近的居民又不同意。格木电力公司几乎陷入了进退维谷的境地。

处在两难境地的格木电力公司知道眼前面对的问题只能迎刃而上，逃避根本解决不了问题，而与渔民们硬碰硬除了使渔民对公司更加对立之外更是解决不了问题。于是公司派有关人员首先耐心倾听了渔民们的倾诉，对渔民们的损失表示同情，同时还主动向渔民们表达公司的歉疚之情。如此一来，渔民们的怒气逐渐平息了。接下来，公司人员又向渔民们说明了公司的难处和公司将要改变这种局面所采取的种种措施，使公众知道这是一家具有社会责任心的公司。最后，渔民们不仅理解了这家电力公司的方针、政策，谅解了他们暂时的缺点和不足，而且还积极地为公司出谋取划策，使公司与渔民的矛盾最终得到了化解。

美国一家知名公司的 CEO 曾经说过："商务活动的成功与否，并不取决于经理人员的专业技术，而取决于管理者的谈判技巧。"西方研究国际企业的教授霍华普玛特也指出："处理国际业务的经理人员，将一半以上的时间

用在谈判桌上。”在商务谈判中起决定性作用的除了资金实力和技术水平外,更重要的是谈判桌上充满智慧的应变能力及其所繁衍的谈判策略与技巧。而适时适度地向谈判对手表示妥协就是这种智慧的重要表现,能够熟练运用妥协技巧的谈判者往往会轻而易举地把妥协变成解决问题的手段,甚至还会依靠表面的妥协和让步使自身获得最有利的谈判地位,最终成为谈判中最大的赢家。

妥协并不意味着软弱,它其实是商务谈判中的一项重要策略,它的实质是以退为进、以守为攻的巧妙战术,更是谈判中不可缺少的艺术。“妥协”有时看似“软弱”,但有时比针锋相对的短兵相接更有力度,硬碰硬往往只能使对方表现出更尖锐对立的态度,如果以妥协的方式解决问题,那么对方往往会被你的温和所软化。一场成功的商务谈判其绝妙之处就在于如何巧用妥协,因此,商务谈判者不仅不应该对谈判过程中的妥协持有偏见,而且还应该学会巧妙地运用妥协的方式,以便和对方共同解决问题。

在态度上做出适度妥协

在谈判过程中人们总是希望对方改变强硬的态度,在态度上做出适度妥协是一种及时、有效的方法。

沃尔玛与宝洁公司两大行业巨头的谈判真可谓是高手之间的较量,但是他们之间的较量并非像人们想象中的各持优势、互不相让,更不是相互对峙,相反,他们是在满足各自需求的基础上,实现了最亲密的合作共赢关系。沃尔玛与宝洁及其他供应商之间友好合作关系的建立其实就源于沃尔玛始终以建设性的态度解决问题。沃尔玛始终把建立同供货商利益共享、共生共荣的关系放在重要位置。沃尔玛公司的企业文化中重要的一条就是同供货商保持良好的合作伙伴关系。正因为沃尔玛在谈判过程中一直持有积极的态度,并且它也在致力于通过自身的妥协使谈判对手的态度发生改变,所

以沃尔玛与供应商以及其他合作伙伴总是能够以共同的积极态度展开各种形式的谈判。

在谈判过程中人们总是希望对方改变强硬的态度，殊不知，要想使谈判双方之间的问题及早解决，仅有一方的让步和努力是远远不够的，只有谈判双方都以积极的态度进行谈判，双方的问题才可能解决得更及时、更有效。正因为如此，所以在谈判过程中人们就十分有必要弄清楚转变态度的方式和方法，而要想弄清楚这些，首先就应该理解态度的形成过程。

简单地说，态度就是人心理上对其接触的客观对象所持有的看法。人们对事物的态度是有差别的，同时态度形成以后持续的时间也比较长久。但态度绝不是一成不变的，它会随着外界条件的变化而变化，从而形成新的态度。态度的转变有两个方面：一是方向的转变；另一个是强度的转变。例如，对某一事物的态度原先是消极的，后来变得积极了，这是方向的变化；原来对某事物犹豫不决，后来变得坚定不移，这就是强度的变化。当然，方向与强度有关，一个极端转变到另一个极端，既是方向的转变，又是强度的变化。态度是否转变，朝哪方面转变，转变的强度如何，受很多因素的影响。态度的转变需要一定的条件，没有条件，态度就不会发生转变。

商务谈判人士的态度就是指谈判者心理上对其接触的客观对象所持有的看法。谈判者态度的转变同样有方向和强度的转变之分，谈判双方态度是否转变，以及转变的方向和强度，也会受到很多因素的影响，这些因素中既包括谈判中的种种客观因素，又包括谈判对手的主观表现。如果种种客观因素和谈判对手的主观表现符合谈判者态度发生转变的条件，那么谈判者的态度就会发生转变，当然这又会反过来影响谈判对手的态度发生一定程度的转变。

日本东芝公司在最初成立时经常会遇到产品推销不出去的现象，这并不是因为该公司的产品质量低劣或者价格水平太高，而是由于公司刚成立、产品的品牌知名度不够高，而且也很少得到大客户的认可。为了摆脱这种局面，东芝公司的推销员们几乎跑遍了整个日本。终于有一天，一位推销员告诉董事长士光敏夫“有一笔生意可能有成功的希望”，因为有家大公司有一个项目的完成需要质优价廉的电子产品。但是过了没多久，这位推销员

又报告董事长说:"这笔生意恐怕不能谈成了,因为这家大公司中负责采购的科长似乎对东芝的产品没有多大兴趣,而且他还经常外出。"

听到推销员的报告之后,士光敏夫决定亲自登门拜访那位采购科长,一来表明自己的合作诚意,二来他也想弄清楚这家大公司的真正需求。士光敏夫很快就来到了那位采购课长的办公室,结果等了很长时间才见到刚刚外出归来的课长。当对方得知这位等候已久的人竟然是东芝公司的董事长时,他深受感动,因为公司这次只需要为数不多的电子产品,如果交易成功的话,交易额也不过二三十万日元。科长和士光敏夫的洽谈很快就在办公室中开始了,由于双方都持有十分积极的谈判态度,所以这场生意进行得十分顺利。而且这位课长在签订协议之后还当场郑重地表示:"以后只要有需要就会优先考虑东芝公司的产品。"

士光敏夫以自己诚挚合作的态度使对方的态度也发生了从"对东芝产品不感兴趣"到"以后只要有需要就会优先考虑东芝公司的产品"的重大转变,可见只要客观条件适宜,谈判者本身又愿意首先从态度上做出适度妥协,那么谈判对手的态度就会发生相应的转变。在实际谈判中要使一方改变态度,并非一件容易的事情。但是,只要谈判者掌握了态度转变的原理,并在实际工作中多加应用,经过努力,完全有可能使谈判对手的态度从消极变为积极、从不合作变为合作。

不要追求完全平等的让步

在谈判中,不要追求完全平等的让步。我们无法要求在自己让步以后,对方也作出同等幅度的让步。能不能争取到这种互利互惠的让步方式,很大程度上取决于我们进行商谈的形式。

我们经常有两种不同的谈判方式:一种是纵向深入,即先集中谈判重要的原则,再开始解决其他问题;另一种是横向铺开,几个话题同时展开谈判,

同时取得进展，同时向前推进。很显然，采用纵向商谈，我们易与对方纠缠于某一单个问题上，争执不休，而且经过一番努力后，很可能只会有一方作出让步；而当我们选择横向商谈时，因为我们把整个谈判的内容、议题集中在一起同时展开商谈，我们也很容易在各个方面都进行利益交换，获得互利互惠式的让步。

适当的让步，有时不仅产生互利互惠的结果，常常还会让我们有意外的收获。它往往会使对方的人开始或者进一步地分化，而这对于我们来说是非常重要的。

在让步时我们可以从以下四个方面作出选择：

①选择时机。让步的时间可以提前也可以推迟，重要的是选择最佳的时机，以便更充分地满足对方的要求。这个要诀在于使对方在迫不及待的时候马上就接受，根本没有时间犹豫和思考我方动机。

②选择内容。让步的内容可以让对方满足或者增加对方满足的程度。人们常常可以从讨论的问题当中、与问题有关的事情或不相关的其他人那里获得相当的满足感或者增加满足的程度。

③选择成本。让公司、公司中的某个部门、某个关键人物或者由谈判者自己来负担成本上的亏损。让步的实质比表面上看更为微妙，它让我们不得不思考：受益人、用什么方法、在什么时候以及什么来源等。这些都必须全盘周详地考虑清楚，才能更有效地运用。

④选择好处。谈判者所代表的利益和因此而受到的压力是多方面的。他的利益抉择经常联系到公司、公司中的某些组织部门、某个关键的第三者以及他自己的利益。己方作出的让步，不应该仅仅针对其所代表的公司，假如对于各方面的利益都能兼顾，对方会更乐意接受，并且很愿意作出相应的让步，哪怕让步程度大一些，他也更方便向各方面交代。

争取互利互惠的让步，需要谈判者有开阔的视野，除了某些己方必须得到的方面必须坚持以外，不要太执著于某一个问题的让步，在一个地方卡死。

为争取互利互惠的让步，从众多的谈判实践经验中，我们有如下五点警戒。

①不要在不需要的时候让步，要在最需要的时候才让步。

②不要以让步换失败,要以让步换让步。

③不要在让步的时候毫无表示。

④没有必要作出完全同等级的让步。

⑤不要抢先让步。

◆努力缩小双方态度差距◆

谈判双方之间会存在一定的态度差距,这种差距太大的话,很容易出现破裂的局面;这时需要谈判双方采取适当的方式,缩小双方之间的态度差距。

不论在方向上还是在强度上,由于双方各自代表利益的不同,以及种种客观因素的影响,谈判双方之间必定会存在一定的态度差距,这种存在于谈判双方之间的态度差距必定会对谈判双方问题的解决产生重要影响。如果谈判双方之间的态度差距不太显著,那么通常就不会在双方之间造成太大的矛盾,这样存在于双方之间的问题也会及时得到解决,从而使谈判进程进行得更加顺利;相反,如果谈判双方之间的态度差距太大,那么就会形成难以解决的双方矛盾,这样一来,存在于双方之间的问题不但不能得到及时的解决,而且还会随时面临更加恶化的可能,最终谈判进程只能搁浅,甚至会出现谈判破裂的局面。如果谈判双方能够采取适当的方式,互相妥协,缩小双方之间的态度差距,那么谈判进程就会继续开展,当双方的态度差距缩小到一定程度时,谈判就会以成功收场。

以商品贸易谈判为例,在进行商品贸易谈判的过程中,买方总是想以最低的价格获得商品,而卖方则会千方百计地提高商品的价格以获得更多的利润,但是如果双方提出的产品价格差距过于悬殊,那么买卖双方之间的谈判就很可能会过早地以失败宣告结束。其实,买卖双方提出的价格差距正是彼此之间态度差距的外在反映,如果能够及时缩小双方之间的态度差距,那么买卖双方就不会因为价格悬殊太大而使谈判归于失败。但是如何才能

使令人敏感的双方价格差距由过于悬殊变得更符合彼此的接受程度呢？

一位优秀的谈判专家被一次运动会的组织者聘为谈判代表，他负责和那些鼎鼎有名的公司协商关于运动会中不同项目的主办权问题。这天，这位优秀的谈判专家来到一个汽车生产商的办公室，他向这名财大气粗的汽车生产商推销田径比赛的主办权，他不厌其烦地向这位汽车生产商介绍其竞争对手们在运动会的所有项目中都是怎么做的，而且他还特意为对方举了一个例子：商家在每个运动项目中都有很多可以做的事情，比如在上一次运动会，某某公司就为获得羽毛球开幕式的主办权花了多少万美元。（他向对方提出了一个试探性的价格）。

对方显然对这个价格感到非常不可思议，那位汽车生产商马上接着谈判专家的话说道："我想都没想到要花这么多钱，我们公司绝对不可能花这么多钱做这件事情。"汽车生产商的态度相当坚决，这位谈判专家知道对方愿意出的价格一定和刚才自己提出的这个价格相差甚远，大致摸清了对方的想法之后，谈判专家开始调整自己的谈判方案，从而及时地避免了双方的矛盾。

后来又经过几轮你来我往的谈判，那位汽车生产商开始对这次运动会田径比赛的主办权产生了极大的兴趣，而且他认为谈判专家最后提出的价格也在他的接受范围之内，所以，没有用多少时间他们就签订了合作协议。谈判专家又成功地完成了一次谈判任务，而那位汽车生产商也以理想的价格获得了田径比赛的主办权，他们公司的汽车广告也大张旗鼓地展开了。

在商务谈判过程中，谈判双方总是基于一定的利益需求参加谈判的，为了尽早满足自身需求，谈判双方都希望谈判能够在一路通畅中完成。但是这种理想的谈判过程是很少存在的，商务人士遇到更多的往往是在谈判过程中接二连三的问题和彼此之间许多需要解决的矛盾，而这些问题和矛盾的解决过程实际上就是谈判双方互相协调利益和缩小态度差距的过程。当双方的态度差距及时缩小、双方利益得到合理协调之后，谈判双方就会摆脱谈判僵局，共同迎来谈判的成功。

在谈判中，经常会遇到双方互不让步而使谈判陷入僵局的情形。此时，谈判者绝对不能漠视这种状况的继续，而应该开拓思路寻找新的切入点，尽最大努力、最大范围地获取有关对方的资料，发掘对方的真正需求，然后根

据对方的需求合理调整己方的态度和要求，最终实现谈判过程中与对手的双赢合作关系。

◆破解谈判中的僵局◆

当商务谈判人士面临谈判陷入僵局时，千万不要只为自身利益考虑，而应该适当地顾及对方的利益，只有双方相互理解、共同妥协才可能走出僵局，否则只能使僵局走向谈判的破裂。

几乎所有的商务谈判人士都遇到过谈判陷入僵局的现象，当谈判双方都不愿意对分歧做出相应的妥协时，谈判进程就会出现停滞，谈判也就陷入了僵局。谈判僵局一般都是在谈判进入实质性的磋商阶段之后出现的，这种情况出现的原因常常是谈判双方由于某些原因而相持不下，最终陷入进退两难的尴尬境地。谈判僵局的出现会使谈判进程受到很大影响，如果不能很好地避免僵局的出现，或者当僵局出现时谈判双方不能有效地加以解决，那么很可能就会马上出现谈判破裂的局面。

中国南方一家以生产农业机具为主的公司，由于没有相应的销售渠道，产品的销售一直被一家知名的销售公司严格控制。也就是说，这家农机公司只是制造和装配农业机具，却从来没有开展过销售业务。那家知名的销售公司在市场上具有雄厚的实力和活力，该公司的销售额极大。正因为以上这些原因，所以这家生产农业机具的公司实际上每天就是为了满足销售公司的需求而运行，也就是说，销售公司需要什么，他们就生产什么，并且由销售公司决定生产的数量。在合作过程中，销售公司不断压低产品价格，同时还要求农机公司提供更多的额外服务。而因为原材料涨价等因素，农机公司的利润趋近于零，有的产品甚至出现亏损。在这种情形下，农机公司提出要和销售公司进行谈判。

由于双方已经有了很多年的合作交往，所以谈判开门见山、直奔主题

了。当农机公司提出希望销售公司顾及他们眼前面临的困境，适当地改变他们的亏损形势，以便使以后的生产活动运行时，销售公司的谈判代表们非常坚决地表明了他们的态度："你们这些产品的全部业务都是从我们这里得到的，我们理应受到特殊待遇。如果没有我们销售公司的努力，你们公司根本就不会撑到今天。所以你们有责任供应我们所需要的东西，你们应该尽可能地提高自己的工作效率，抓好管理成本的控制。你们应该向效率、向管理要利润，而不是向我们。"

面对销售公司的强硬态度，农机公司的代表十分气愤，因为农机公司的产品固然需要销售公司去开拓市场，但是如果他们不提供给销售公司优质、低价的产品，那么销售公司的业务就不会红红火火地开展下去，于是一气之下的农机公司代表团在谈判桌上当即告诉销售公司："在和你们公司的合作过程中，我们公司已经处于无利可图的境地了，我们公司实在没必要再耗费大量的人力和物力为你们公司创造大量的利润了，所以我们决定，公司马上停止向你们公司供货。"

销售公司自恃拥有广阔的市场渠道，认为农机公司虽然不为他们制造产品，但是南亚有许多这样的农业机具生产厂商，这些生产厂商都为产品卖不出去而发愁。他们相信即使没有农机公司，他们的销售公司照样会运转良好，利润也会滚滚而来，而农机公司则会因为产品销售不出去而很快回过头来找他们的。

然而农机公司则认为既然和销售公司的合作不但换不来利润，而且还常年亏损，那么宁愿公司倒闭也不愿意再和他们合作下去了，况且他们也知道，销售公司不可能再从其他生产厂商那里得到同他们一样优质和低价的产品，而且其他厂商也不可能提供更多更好的额外服务。

就这样，谈判在双方的僵持中以失败而告终了。农机公司和销售公司都不肯向对方表示一丝妥协，结果一个半月之后农机公司的产品全部积压到了仓库里，而销售公司也因为找不到合适的生产厂商而大大缩小了市场份额。

谈判僵局的出现对于商务谈判中的任何一方来说都是十分不利的。面对谈判过程中不可避免的僵局，谈判双方应该如何使自己理智地跳出谈判

僵局之外呢?

所有谈判僵局的形成都离不开利益冲突,因此要想真正打破谈判过程中的僵局,谈判者必须掌握处理利益冲突的基本原则。

商务谈判的核心目的就是为己方争取最大程度的利益,不过,谈判的利益冲突往往不在于客观事实,而在于人们的想法不同。在商务谈判中,当双方各执己见时,往往双方都是按照自己的思维定势考虑问题,通常想到更多的也是自身利益的得失,这当然是人之常情,但这也是导致谈判陷入僵局的关键因素。

在商务谈判过程中,当谈判双方因为对利益分配问题产生冲突时,身陷进退两难之地的谈判者不妨尝试以下几种处理问题的方法:

①不妨站在对方的立场上考虑问题。

②不要以自己为中心推论对方的意图。

③相互讨论彼此的见解和看法。

④寻找对方吃惊的一些化解冲突的行动机会。

⑤一定要让对方感觉到参与了谈判达成协议的整个过程,协议是双方想法的反映。

⑥在谈判过程中要始终照顾对方的情绪,不要伤害对方的感情或使对方感到受了轻视或侮辱。

◆谈判桌下的缓和法◆

在谈判陷入僵局之前巧妙地中止谈判,在谈判桌下以适宜的方式来缓和谈判桌上的紧张气氛。

谈判者经常会有这样的感觉:在谈判桌上,双方态度严肃拘谨,陈词小心谨慎,在短兵相接时又常常唇枪舌剑、互不相让;而下了谈判桌以后,双方则态度轻松、气氛和谐。也许谈判本来就是如此,谈判桌上的剑拔弩张和谈

判桌下的轻松愉悦构成了谈判的一道独特的风景线。

国外有谈判专家专门对此进行过多年研究，结果发现，在大型劳资谈判或者商业谈判中经常会出现这种局面，即越到谈判的最后阶段，正式谈判的会期往往变得越来越短，而分散的非正式谈判则变得越来越多、时间也越来越长、场外的交流也变得愈来愈频繁。高明的谈判家会在谈判过程中，通过转换谈判的环境、形式等方式来缓和之前的紧张气氛，使谈判对手的情绪发生改变，逐渐缩小双方的差距，最后达成谈判协议。

20 世纪 80 年代中德两家公司的一次索赔谈判就是以谈判桌下的气氛缓和法来化解矛盾、促成谈判的一个典型案例。

谈判的一方是江苏仪征化纤工业公司，另一方是德国吉玛公司，当时德国吉玛公司派出了以理杨·奈德总经理为首的谈判代表团，而中方谈判代表团则以化纤工业公司当时的总经理任传俊为首。这次索赔谈判是首先由中方提起的，索赔的原因是从吉玛公司引进的圆盘反应器有问题。

在第一轮谈判时，中方提出了 1100 万马克的索赔金额，而德方的出价则是 300 万马克，显然，这两个数字相距甚远。面对这样的差距，双方久久僵持不下，在这种情况下，任传俊知道如果继续僵持下去那只能使双方的关系更加紧张，于是他在谈判过程中建议休会，并提议第二天陪理杨·奈德到扬州游览，而对方也以极其友好的态度接受了任传俊的盛情邀请。

在风景宜人、幽静雅致的扬州大明寺内，任传俊对德方代表团介绍说："这里纪念的是一位为了信仰，六渡日本，双目失明，终于到达理想之地的中国唐朝高僧鉴真。今天中日两国人民都没有忘记他。国际上的人们不是常常奇怪日本人的对华投资为什么比较容易吗？其实最重要的原因就是日本人了解中国人的心理，知道中国人重感情、重友谊。"接着，他对理杨·奈德笑道："你我是打过很多年交道的老朋友了，除了彼此经济上的利益外，就没有一点儿个人之间的感情吗？"听到任传俊如此诚恳态度的、感人至深的言语，理杨·奈德大受感动。在这种情形下，重新回到谈判桌上的双方关系已经大为缓和。

重新回到谈判桌上的任传俊决定依然以真诚突破谈判的僵局，他开门见山地向对方表示："问题既然出现在贵公司的产品上，那么贵公司就应该

以足够的诚意来解决这些问题，如果把太多的时间花费在索赔谈判上那实在是没有必要，你们终归是要赔偿的……”

等任传俊的话音刚落，对方的总经理理杨·奈德回应道：“我公司在贵国中标，总价值才1亿多美元，我无法赔偿过多，总不能赔着本做这笔生意吧。”对于这样的回答，任传俊早已预料到了，但他清楚地知道，江苏仪征化纤工程当时是全世界最大的化纤工程，于是他继续说道：“据我得到的信息，正是因为贵公司在世界上最大的化纤基地中标，才得以连续15次在全世界中标。这笔账又该怎么算呢？”对方顿时无言以对，任传俊并没有因此而不依不饶，他诚恳地告诉对方：“我们是老朋友了，打开天窗说亮话，你究竟能赔多少？我们是重友谊的，总不能让你被董事长炒了鱿鱼；而你也要为我想想，中国并不富裕，我总得对这里1万多名建设者有个交代……”

最后，德方同意赔偿中方800万马克，事后，理杨·奈德说：“虽然与中方的谈判我们没能占上风，但是我仍然愿意同中国公司继续合作，我觉得这次谈判进行得十分愉快。”理杨·奈德在临走时还热情地邀请中方谈判人员到德国去，他说自己会像任传俊在扬州大明寺对待他那样热情。

在谈判陷入僵局之前巧妙地中止谈判，在谈判桌下以适宜的方式来缓和谈判桌上的紧张气氛，当气氛由剑拔弩张渐渐转化为平和愉悦的时候，谈判双方就都会根据情况做出适度的妥协，至少在态度上，双方都会表现出相当的宽容和大度，此时双方谈判的继续展开就会相对容易了。

◆妥协要选择恰当的时机◆

每天都会有许多意想不到的时机出现在你面前，一个高明的谈判者要会利用时机，引导事情朝着对己有利的方向发展。

一个高明的谈判者并不一定要成为能预知这些良机的先知，但他必须能敏感地对这些良机的重要性做出及时反应，引导事情朝着对己有利的方

向发展，也就是说，在谈判中要会利用时机。

①利用别人高兴的时机。延长、续订或重新签订合同时，千万不要在这份合同即将满期的时候去做，就如同要与对方达成对己优惠的交易要趁对方高兴时一样，你应该选择对方愉快的时候去促成或者续订合同。如果对方得到某个好消息，即使它与你无关，但这同样为你提供了一个良好的时机，这时去向他提要求，大多会畅通无阻，当然，你的要求不能过分。

②利用别人不幸的时机。别人不幸或倒霉的时机，能为你创造各种各样的机会，正如你应该趁当事人最愉快的时候来续订合同一样，你应该在这个可能成为你的买主的人对你的竞争对手最感不满时跟他签订一份合同。

③你最好的交易对象是处于两个极端的人。如新上任的人，想急于干些事情使自己出名，而他通常又被赋予了充分的行动自由；又如即将离任的人，因为自己将不再为这样一些头痛的事而四方奔走，其也不再斤斤计较。

④非常时机。在非上班时间、深夜或周末期间打电话，往往会有较大的效果。

⑤时机的选择可以用来缓和做出决定的要求。我们可能迫使对方给出一个答复，而又不能做得使人听起来像是“要么接受，要么放弃，不许讨价还价”。

⑥抓主要矛盾。如果要讨论的问题不止一个，或者要使对方接受的主意和项目不止一个，那就一定要为其中最重要的一个留下充分的时间。千万不要把自己置于不得不问“我能再占用几分钟吗？我的主要意见还没有提出来”的尴尬境地。

本章精彩观点

◆ 谈判高手会在谈判过程中以建设性的态度解决问题，并且通过自己的态度感染和影响对方。

◆ 从谈判桌上人们表现出的各种态度能反映出谈判双方的真实心理状态。

◆ 妥协不是软弱，而是一种解决问题的积极方法。

第四章

妥协的极限

——突破利益的底线

商务谈判总是围绕着利益竞争与合作展开的,满足谈判双方的利益需求就是商务谈判的根本核心。

当商务谈判在进行过程中出现其中一方的利益底线被突破、而另一方仍然紧逼不让的情况时,谈判就会马上崩溃,因为利益底线被突破的一方已经没有继续妥协的可能了,这一方的妥协已经达到了极限。

☞【引子】 上海炒货协会与家乐福的对抗

1. 家乐福与上海炒货协会的矛盾缘起

作为全球第二大零售商,家乐福在全球范围内不断进行扩张,尤其在中国,家乐福的扩张步伐已远远超过了排名第一的沃尔玛。在 2004 年 2 月 11 日中国商务部发布的最新连锁零售企业排行榜上,1995 年进入中国、单店年销售额达 3.2 亿多元的家乐福(中国)以 134 亿元/年的销售额、41 家门店数量位居第五,在单纯外资的零售企业中排名第一。

可是就在这风光无限的同时,家乐福不得不尴尬地面对后院起火的局面,全球各大市场,包括中国、韩国等地都出现了供应商与家乐福短兵相接的一幕。

从 1963 年法国的第一家家乐福大型超市开业以来,"向上游供应商要利益",一直是家乐福的一个杀手锏,不但收取相当高的"进场费"等各种名

目的服务费用，还千方百计地压低供货商的产品进价。因此，家乐福与供应商的关系似乎一直显得很紧张。在韩国，由于家乐福向供应商乱摊派、乱收费，3 年间遭到韩国公平贸易委员会先后 3 次罚款，共计 100 万美元；而在中国，2003 年 6 月的上海炒货协会与家乐福之间的纠纷又一次把人们的目光吸引到了家乐福与供应商的关系上。面对供应商的愤愤不平，家乐福高层毫不避讳地坦承：家乐福与供应商的谈判就是要“把对方逼到墙角，再给他一点甜头”，因为“假如没有谈判，没有逼到墙角，我们就不能进步”。

在与家乐福谈判破裂后的第一时间，上海炒货行业协会秘书长陈恩国，向记者披露了该行业协会的决定：“我们再也不能沉默了！我们已经决定，从(2003 年)6 月 14 日起，上海炒货行业麾下的 11 家会员单位集体向家乐福大卖场停止供货。”

其实这场纠纷的起因就是家乐福向供货商收取高额附加费，上海炒货行业协会谈判领导小组负责人陈恩国向记者罗列了家乐福各项不合理的收费——法国节日店庆费：每年 10 万元；中国节庆费：每年 30 万元；新店开张费：1 万～2 万元；老店翻新费：1 万～2 万元；DM 海报费：每年 2340 元，全国 34 家门店共计 7.956 万元，一般每家门店每年要印 10 次海报，总计 79 万元；端头费：每家门店 2000 元，34 家门店共计 6.8 万元；新品费：每家门店进一个新商品要 1000 元，34 家门店共计 3.4 万元；人员管理费：每人每月 2000 元；堆头费：每家门店 3 万～10 万元；出厂价让利：销售额的 8%；服务费：占销售额的 1.5%～2%；咨询费：约占 2%；排面管理费：2.5%；送货不及时扣款：每天千分之三；补损费：产品保管不善，无条件扣款；无条件退货：占销售额的 3%～5%；税差：占 5%～6%；补差价：在任何地方只要发现一家商店炒货价格低于家乐福，就要给予家乐福相当数额的罚金。

事实上，炒货行业是一个附加值很低的行业，家乐福向供货商收取如此多的附加费，其造成的后果是：给家乐福供货的炒货企业没有一家是赢利的。上海炒货行业协会会长这样算了一笔账，一斤瓜子如果有 1 元钱利润，则农民应该得到 1 角钱，供应商应该拿到 1 角钱，家乐福可以拿到 8 角钱。但现状是，家乐福要拿到 1.2 元，家乐福的这种做法显然是只顾着自身利益的极大实现却要把炒货供应商逼的无路可走。

2. 不能相互妥协导致谈判破裂

从2003年4月份开始，上海炒货行业协会就主动要求和家乐福针对入场费用等问题进行谈判，并且毅然决定，如果谈判依然不能解决问题，那么行业协会属下的炒货生产企业就会一起撤出家乐福。

2003年4月22日，上海炒货行业协会开始向家乐福发出谈判邀请函，但家乐福未作任何答复。

2003年5月1日，上海炒货行业协会继续邀请家乐福就高额入场费等问题进行谈判，上海炒货行业协会在邀请函中共列出4个方面的11个问题，家乐福对于这次邀请仍然没有及时进行回复。

2003年5月6日，家乐福中国商品部才对上海炒货行业协会的邀请函作出了如下反应："请贵协会传真一份英文件。"

2003年5月7日，上海炒货行业协会迅速将前面的两份邀请函翻译成英文传真给家乐福。

2003年5月8日，家乐福又要求上海炒货行业协会改发中文函。

2003年5月9日，上海炒货行业协会再一次传真中文邀请函。几天之后，家乐福传来了一份英文函，但是并没有对是否接受上海炒货行业协会的谈判作出任何答复。

2003年5月16日，上海炒货行业协会再次发出一份措辞较激烈的要求谈判的信函，这次家乐福很快就做出了回复，同意在总部进行谈判商议附加费事宜，但随后家乐福又发传真更改会议地点及参与谈判的主要负责人，仅同意上海炒货行业协会与其下属的华东区总经理谈判，地点则由总部改到武宁路的家乐福店。

2003年5月22日，上海炒货行业协会与家乐福之间开始第一次谈判。陈恩国代表整个行业协会向家乐福提出新一年的费用应在原有的基础上降低50%，还有不得借故单方面对会员企业供应商擅自扣款，以及老店翻新不得收取费用等11条协议。家乐福出面的是华东区商品部经理史蒂文。谈判双方会晤的时间十分短暂，没有得出任何结果。

2003年5月29日，上海炒货行业协会再次发出邀请函给家乐福，要求其答复所有问题。

2003 年 6 月 14 日，下午 3 点谈判开始，进行了 3 个多小时剑拔弩张的针锋相对之后，最终这场谈判以双方关系的破裂而结束。就在谈判宣告破裂之后，上海炒货行业协会下属的品牌炒货企业马上停止了向家乐福供货。

◇ 点评：

不能相互妥协，最终导致谈判破裂。但在这场炒货商叫板大卖场的争执中究竟谁输谁赢呢？

据有关知情人士反映，炒货行业的供货商对于家乐福征收的高额附加费早已经怨声载道，但他们全都敢怒不敢言。炒货行业同其他行业的供应商一样，过去一直都不得不逆来顺受，纵然有满腹的苦水也只能吞到自己的肚子里，从来不敢对家乐福的不断索取提出异议。他们这样委屈自己的原因当然是为了维持市场占有率和企业的生存，并进而通过家乐福的全球采购系统进入国际市场，起到为企业"扬名"的作用，正如一位不知名的供货商所说："家乐福就像是一个世界杯，我们如果能进去，就等于打入了世界杯的球场。但如果连这个门槛都进不去的话，你就永远进不了主流渠道，更不可能做一个世界性的品牌。"

于是，包括炒货行业在内的所有供应商都对家乐福的所作所为持以沉默的忍耐态度，他们一忍再忍。然而到了 2003 年，中国上海的炒货协会终于忍无可忍了，首先决定站出来和家乐福"理论一番"。上海的炒货协会之所以首先站出来和家乐福公开叫板，其原因就是家乐福的高额附加费以及种种苛刻条件已经突破了他们的利益底线。据上海一家著名的品牌炒货企业透露，他们一年在家乐福的销售额高达 1200 万元，但由于家乐福高额的收费，致使该企业每年因此亏损 100 多万元。无奈，该企业只能通过裁员以降低成本，然而，即便企业每年裁员 100 人也无法补上亏损。为了免于走上绝路，以上海炒货协会为首的多家知名品牌的炒货供应商们从 2003 年 4 月份起正式开始了和家乐福的谈判。

其实有关业内人士早就对家乐福在处理和供应商的关系问题上表示担忧了，他们认为，家乐福的这种做法只会使它在发展中国家或商业不太发达的地区容易成功，因为在商业不发达的国家，供应商的实力不是很大，组织

化程度不高，家乐福与上游谈判的余地比较大。而事实也证明，在商业体制健全的国家，完善的商业监管制度会让家乐福屡屡碰壁。20 世纪 60 年代末，家乐福先后被迫从英国、比利时和瑞士撤出；而在 1988 年才进军美国市场的它却又不得不在 1993 年关闭了在美国仅有的两家大卖场，完全退出了美国零售业市场的竞争。我国虽然不如欧美等国的商业发达，商业监管制度也不如发达国家那么完善，因此很多时候，供应商们只能打掉牙往肚子里咽，但是当利益底线被一再突破，甚至已经到了赔本经营的时候，这些供应商就只能选择得罪这个“洋财神”了。

据中国连锁经营协会副秘书长裴亮说，“进场费”问题是全世界工商关系话题，国外也有这样的争论。“进场费”在超市、大卖场等现代零售渠道的利润构成中占有相当大的比重，某种程度上也反映了市场客观的供求状况。从这个角度来看，如果零售商一味地追求“进场费”，而非消费者的满足程度，让“进场费”缴得多、缴得高的进场，那么，最终它也终将被市场淘汰。

事实上，连家乐福也不得不承认这是其进入中国以来遭遇的最大一次危机——紧随“炒货联盟”与家乐福叫板之后，造纸业“半途杀出”，使家乐福再度被推到了风口浪尖。尔后，炒货风波“跨”出上海，南京家乐福也遭到了“讨伐”。而对于争执中的另一方来说，前景也不是十分乐观，与家乐福的关系搞僵的品牌炒货企业将由此承担高达百万元以上的损失。如果这些企业就此一蹶不振，损失最大的可能就是这条产业链上的千百万农民兄弟。这种惨痛的多米诺骨牌效应恐怕谁也不愿意看到，但是，一旦销售商和供应商之间不能相互妥协、关系彻底破裂，那人们只能面对这种共输的局面。

看来无论对于生产厂家还是对于超市卖场来说，硬碰硬的针尖对麦芒只能换来两败俱伤，甚至还会将损失波及到其他方面，唯有彼此让步，共同为对方创造一定的利润余地，才可能实现供销双方的合作双赢。

◈使用压力促使对方妥协◈

压力既可以起到促进谈判成功的积极作用，又可以导致谈判陷入僵局或走向破裂。谈判高手要善于把压力变成一种促进谈判成功的方式，而不会使谈判陷入僵局。

商务谈判既是一种智慧的较量，又是一场心理的较量，在商务谈判过程中，当谈判双方就所谈问题存在意见或分歧时，一方有可能逼迫一方，使其按照己方意愿行事，否则就要采取行动造成一个不利于对方的结果，这就是谈判压力。这种压力往往使被压一方重新调整自己的利益，做出一定程度的妥协。所以巧妙地向对方施加压力常常成为商务谈判者逼迫另一方妥协的一种重要手段，同时，即使是久经考验的商务谈判专家也经常会遇到被对方施压的情形。

无论是施压还是受压，压力都始终存在于商务谈判的整个过程当中，可以说，包括商务谈判在内的所有谈判都是在压力中进行的。这种无所不在的压力对任何一方的每一个谈判者都有两种截然相反的作用：一方面它可以促使谈判者调整、平衡双方的利益，从而起到推进谈判走向成功的积极作用，现实中的很多商务谈判都是在一定压力的推动下得到成功的；另一方面，它也是导致谈判双方产生分歧和对抗的因素，从而使谈判陷入僵局，甚至走向破裂，如上文我们提到的上海炒货行业协会和家乐福之间的谈判。

看来，在商务谈判过程中，谈判双方既可以成为施压的一方，又可以成为受压的一方。而贯穿于整个商务谈判过程当中的压力，既可以起到促进谈判成功的积极作用，又可以导致谈判陷入僵局或走向破裂。而究竟应该如何适度地向谈判对手施加压力，又应该如何缓解对方实施的压力？同时，又该如何把压力变成一种促进谈判成功的方式，而不会使谈判陷入僵局呢？

20 世纪 80 年代末,美国硅谷一家电子公司研制出一种新型集成电路,其先进性尚未被公众理解,而此时,公司又负债累累,即将破产,这种集成电路能否被赏识可以说是公司最后的希望。幸运的是,欧洲一家公司慧眼识珠,派三名代表飞了几千英里来洽谈转让事宜。来到这家电子公司之后,欧洲公司的三位谈判代表无论从谈判礼仪方面还是从外在态度上都表现出了极大的合作诚意,但是当谈判进入实质性的价格协商阶段时,他们提出的产品报价居然只有研制费用的三分之二!

虽然这家电子公司面临的处境十分困难,而且如果这笔生意做不成的话很可能就会遭遇破产,看来对方正是因为比较了解该公司的处境所以才故意向他们施加压力的。但是无论压力再大,电子公司也不可能以低于研制成本的价格转让这种集成电路,因为一旦那样做的话,那么电子公司的破产就更加指日可待了。更何况,该公司的领导人知道,他们研制出的这种新型集成电路一定可以为对方公司带来重大效益,虽然现在公众不太理解这种新型集成电路的先进性,但是对方公司早已经十分清楚地意识到了这一点。

一面是公司眼前的艰难处境和对方施加的重大压力,一面又是新型集成电路的研制成本和公司未来的发展希望,电子公司的领导人几乎成了夹缝中的羔羊,无路可走。越是在无路可走之时,往往越能开拓出一条新的生路,他们决定置对方施加的压力于不顾,同时再通过拖延时间的方式反过来向对方施以重压,因为他们知道过不了多久这种新型集成电路的先进性就会被人们所知,而这家德国公司对此更是心知肚明。

经过一番认真考虑之后,这家电子公司派出谈判代表告诉那家欧洲公司“谈判先到此为止,等你们觉得自己真正有了合作的诚意之后,我们再坐下来认真对此事进行谈判。”电子公司在短时间内主动提出结束谈判这是欧洲公司的三位谈判代表根本没有想到的事情,而他们来到这里的任务是必须和电子公司达成协议,而且总公司已经为他们规定了达成协议的最后期限,如果电子公司一拖再拖的话,那等待他们的结果将是非常可怕的。于是,在电子公司宣布谈判结束后的当天下午,欧洲公司的谈判代表就要求谈判继续进行,他们的态度明显“合作”了不少,而且还主动表示愿意在价格方

面做出较大程度的让步，于是电子公司以一个双方都能接受的价格转让了那种新型集成电路。

缓解谈判过程中压力的关键是必须了解可能产生压力的条件，从而采取某种方法使压力不能形成，最终达到解除压力的目的。而在谈判过程中向对方施压也要注意两点：一是压力要强到让对方知道你的决心不可动摇；二是压力不要强过对方的承受能力。美国硅谷的这家公司正是巧妙地运用了缓解压力和施加压力的方式，才成功完成了这次交易，使公司免于遭受更大的损失，他们的做法看似打破常规，实际上却是因时制宜地运用压力促成谈判成功的最佳策略。

◆在不突破利益底线的前提下让步◆

在自由平等的市场经济条件下，商务谈判中任何一方的妥协程度都不会超过一定的利益底线。

商务谈判中的谈判双方地位是平等的，但是由于经济实力、客观环境以及各自需要等因素的影响，经常存在谈判双方处于不同谈判地位的现象，比如有一方处于强势谈判地位，而另一方则可能处于弱势谈判地位。在这种情况下，处于强势谈判地位的一方很可能会提出十分倾向于自身利益的条件，并利用其种种优势使对方做出妥协，而处于弱势谈判地位的一方通常都会在无可奈何之下接受那些堪称极为苛刻的条件。但无论如何，在自由平等的市场经济条件下，商务谈判中任何一方的妥协程度都不会超过一定的利益底线——当处于强势地位的一方提出的条件过于苛刻，以至于弱势一方根本无利可图，甚至于要做一场明显的赔本生意时，谈判中的进一步妥协就无从提起了，而这场谈判也只能以失败告终。

在实际商务活动中，这种由于谈判一方突破另一方谈判底线、使对方没有妥协余地，从而最终导致谈判破裂的事情几乎每天都在上演，其中尤以大

卖场与供应商之间的关系最为明显。在竞争激烈的零售行业中,大卖场往往不愿意承担更多的风险,又总是把眼光放在合作方的支持与合作利润空间上,因此,就无休止地要求供应商提供各种费用和支持。在对方的紧紧相逼之下,大多数供应商为了实现与大卖场的长期合作,也为了扩大市场份额不得不一再做出让步。但是当供应商们感到与大卖场的合作已经突破了自己的利益底线,甚至到了不仅无利可图,而且还要面临赔本交易的时候,于是处于商务谈判过程中弱势地位的供应商一方就在妥协到了极限之后不再继续妥协了,此时,如果大卖场依仗其强势地位也不肯做出一定程度的妥协的话,那么谈判就只能面临破裂。

在商务谈判过程中,处于强势地位的谈判一方通常会在谈判桌上表现出如下态度或行为:①对另一方的要求没有表情,态度冷淡,不愿意做出决定;②怀疑对方的产品质量水平、政策完善程度或配套设施不全等;③不断向对方强调“你们做得还不够,你们的支持太少了”;④开出很多、很高甚至离谱的条件;⑤形成一个谈判团队,互相搭配,使谈判对手每前进一小步都很困难,他们则从不轻易妥协,也很少对利益需求适可而止。

处于强势地位的谈判一方就这样把谈判的强势通过各种方式发挥得淋漓尽致,就在他们不断“乘胜追击”的同时,处于弱势地位的另一方则只能在谈判过程中被牵着鼻子走,常常处以且谈且退的尴尬境地,最后或者无可奈何地一再让步,或者在达到妥协极限之后退出谈判。

那么在强弱势十分明显的商务谈判中,作为弱势的一方应该如何为自己争取合理利益,并与对方在合作共赢的基础上达成协议呢?据谈判专家介绍,谈判中的弱势一方可以采取如下方式实现上述目的:

首先,设定谈判底线。在决定要和对方合作之后,一方面要认真研究他们的政策、费用要求、促销支持等;另一方面内部要形成一致,整合内部资源,设定出可以接受的谈判底线。这个工作很重要,唯有设定出明确合理的谈判底线,并时刻记住这一底线,己方的最低利益才能在谈判过程中不被对方提出的种种尖锐攻击和不合理要求所突破。

其次,坚持原则与目标。无论在什么情况下都不要失去根本原则和目标。以公司的战略与原则为准绳,以谈判前设定的底线为依据。但是,坚持

并不是顽固保守，而是要在坚持基本原则和争取实现既定目标的前提下寻求到一个与对方能够获得双赢的办法。这种办法的基础常常是以共识达成一致、在妥协中平衡差距，当和谈判对手最大程度地达成共识、减少差距之后，谈判的成功也就很快会实现了。

最后，用最精确的事实和数据说话。越是面对地位强大的谈判对手就越要搜集更精确、更完备的行业数据、市场数据、竞争者数据，并且对行业、市场、竞争者进行详细的分析。己方掌握的数据越精确、信息越充分，在谈判过程中就越有实现自身最大利益的保证，否则只能让对方轻轻松松地牵着鼻子走，不断妥协。

在任何一次商务谈判中，任何一方都有一定的利益底线，如果双方都能在不突破对方利益底线的前提下互相要求让步，并且在保障自身合理利益能够得到实现的基础上向对方做出适度让步，那么谈判就会达到双方合作双赢的目的，反之，谈判只能走向破裂。

◆ 要防止落入弱势陷阱 ◆

在商务谈判中，处于弱势地位的一方往往会不由自主地处于一再退让的被动地位，那最终只能使弱势地位者越来越弱、越妥协越得不到其他利益互补。

强弱本来就是相对而言的，相对于市场份额庞大、销售能力极强的家乐福超市及其他类似的大卖场来说，那些只有依靠它们才能打开市场的供应商们确实是处于弱势地位。当代表不同利益的双方在强弱分明的情形下坐在谈判桌上进行谈判时，在现实中处于弱势地位的一方往往会不由自主地处于一再退让的被动地位，这种被动局面一旦形成，那最终只能呈现弱势地位者越来越弱、越妥协越得不到其他利益互补，而强势地位者则愈来愈强，得到的利益越多越在其他方面紧紧相逼的两极分化现象。但是当处于弱势地位的一方感到自己最基本的需求也得不到满足时，他们往往会结束这样

的谈判。

一位工程承包商为一家大型建筑公司完成了一个建筑项目，按照合同规定，在工程完工、通过专家评估之后，承包商可以得到500万元人民的工程款。在专家的评审通过后，承包商拿着发票去换取属于他的500万元人民币时，结果得知建筑商还没有把钱入到账上，于是承包商开始向建筑商催款，但得到的消息一直是“等过一段时间再说”。承包商手下的工人们都来向他要工资，而且他还必须要继续其他支出，承包商十分着急，正在这时，建筑公司打来电话要求和他进行谈判。

原来建筑商只想付给承包商350万元人民币的工程款，这个交换条件确实是保证以后提供给承包商更多的工程项目。这个条件确实十分诱人，因为如果没有更多的工程，那么承包商就无法获得利润，但同时，建筑商承诺的工程款太少了，恐怕也只能够支付工人的所有工资和一部分税费，如果同意这个条件的话，那么这位承包商这次就只能赔本了。

承包商当然不能做赔本的生意，虽然建筑公司保证以后会提供给自己更多的工程项目，但是如果建筑商在以后的工程项目合作过程中仍旧压低工程款的话，那对于他来说只能是干得越多、赔得越惨。承包商希望建筑商能够适当抬高价格，至少应该保证他不赔本，但是，建筑公司的态度十分强硬，他们除了同意马上给承包商结清事先承诺的350万元工程款之外，没有做出任何妥协。相反，他们还郑重地警告承包商，如果继续催讨另外的150万元工程款，那么建筑公司将在以后的工程项目中不再考虑他。

该承包商非常生气，因为他已经按照合同规定保质保量地完成了工程项目，并且在此之前他已经支付了工人们的大笔工资，而建筑公司已经拿着他完成的工程项目获得了大笔利润，但是他却仍然天天为工程款而四处奔波。这显然是一次不公平的交易，承包商找到了管理部门，要求建筑公司履行合同，在管理部门和建筑公司进行协商的过程中，承包商又告诉建筑公司，如果建筑公司在十天之内仍然不付给他工程全款，那他将向有关新闻媒体揭露建筑公司的行为。这一次，建筑公司很快做出了回应，他们对发生的一切表示歉意，并承诺立刻解决问题，于是又一轮的谈判开始了。

最后的谈判结果是，建筑公司支付给承包商430万元的工程款，然后又

和承包商签订了一份项目合作合同，事情圆满解决了，双方又开始了新一轮的合作。

商务谈判本来就应该是双赢合作的，任何一种以强欺弱或者只顾自己利益的做法都不可能实现谈判的成功，只有立足于双方的长期合作以及双方需求的共同满足才能达成协议，否则就只能出现谈判破裂的局面，甚至还会因此而出现使双方长期利益都受到损失的双输结果。

◆心理的弱势和强势◆

商务谈判的高手们要善于营造有利于己方的谈判氛围，使己方呈现强势，同时针对对方的薄弱之处发出进攻，使对方陷入弱势。

可以说谈判就是一种妥协的艺术，谈判双方都想使自身利益得到最大的实现，但那是不可能的。如果谈判双方都只想着更大可能地实现自身利益，那么谈判就不可能顺利进行，甚至也就没有了进行谈判的必要。只有谈判双方共同秉承平等互利的原则，并且能够在满足对方合理需求的基础上彼此让步，才可能实现最合理的利益分配，谈判也才能因此而实现成功。

虽然任何一个商务谈判人士都懂得谈判过程中相互妥协的道理，但是在实际谈判过程中不到万不得已之时，人们绝对不会轻易做出让步，因为轻易地表示妥协往往会使自己处于被动地位，一旦被动地位得以形成，那么人们就会产生一种弱势心理，弱势心理的产生对于谈判者来说是极为不利的，人们通常会在弱势心理的作用下不自觉地逐步妥协，这样只能造成己方在谈判中的失利。因此，商务谈判的双方总是想方设法地采取各种手段让对方产生弱势心理，然后在此基础上步步紧逼，最终达成对己方有利的协议。

20 世纪 90 年代初，我国某电子仪器厂打算引进一条电子产品生产流水线。该厂经过考察后，将谈判重点放在了日本某公司的产品上。但日方自恃技术力量雄厚，要价过于高昂，中方当然不能接受这个报价，于是双方打

算针对产品的价格进行友好协商。

各自经过精心准备之后，双方都派出了各自内部的谈判能手组成谈判小组，展开激烈交锋。日方代表在谈判一开始时就高报底盘，高出中方考察人员所掌握的外汇底盘210万美元，这个价格远远超出中方的目标范围。进行了几轮艰辛的谈判之后，日方仍然声称他们的生产线是世界之冠，独一无二，宁可不成交也不降价，而中方也表示根本不可能在这么高的价位上引进该生产线。在双方互不相让的情形下，这场“友好协商”的谈判陷入了僵局，而在这场僵局中，中方的处境似乎更加被动，因为从目前的形势来看，日方是处于强势地位的，而且也看得出他们一直在强调自己的强势地位、极力向中方代表施压，企图逐步强化中方的弱势地位。

为了摆脱这种弱势地位，中方试图通过各种途径摆脱日方的压制，正当中日双方的谈判陷入僵局之时，中方派往日本考察的技术人员报告了一条重要信息，日方的生产受到韩国几家同类工厂产品的冲击，韩国生产线目前正在与之争夺市场，日方对此深感头疼。得到这一重要信息之后，中方代表当即决定终止谈判，请求日方等待我方的最后答复。

对于中方谈判代表的表现，日方认为中方已经无力支持与他们的进一步谈判了，于是他们很快就同意了这一要求，而且他们还深信，过不了多久，中方就会做出让步。就在日方代表沉浸在谈判胜利的希望当中时，中方迅速派专家赴韩国考察，考察的结果是韩国产品不如日本，价格也不低。但尽管如此，中方还是向韩国方面发出了邀请。很快，韩国方面就做出了十分积极的回应，他们马上派出代表到中国进行考察和访问，韩国代表团受到了中方代表的热烈欢迎。

原本高枕无忧的日方代表再也不能像之前一样坐等胜利的来临了，因为他们知道，一旦中韩合作成功，那将对日本打开中国市场的美好前景产生严重影响。在中方代表久无回音的情况下，日方主动要求恢复谈判，而中方却以“暂时不需要日方产品”为由予以拖延。日方当然不愿意就这么拖下去，他们焦急地派中间商对中方进行游说，表示愿意让利销售，中方这才“勉为其难”地同意恢复谈判。重新回到谈判桌上的日方代表一改过去那副盛气凌人的姿态，他们千方百计地向中方表达自己想要合作的诚意，表示愿意

与中国实现长久的合作伙伴关系，并愿意在这次合作项目上给予最大的优惠。

中方代表知道这场谈判的强弱地位已经发生了改变，为了进一步加强日方的弱势心理，中方的首席谈判代表不卑不亢地向对方发表了如下观点："我们为贵方的表现感到高兴，我们已经注意到了贵公司在生产线价格上的转变。平等互利是国际经济效中的基本原则，任何一方都不应当运用优势向对方索要高价。"日本代表连连称是，接着中方代表话锋一转，直指谈判要害："平等竞争与选择是商业贸易的惯例，我们愿意倾听贵方的再一次报价。"聪明的日方代表当然听出了其中的暗示——中方已同韩国方面讲过价格问题了。日方代表明白这一意图之后，在再次报盘时提出了一个比较合理的价格，最后中方以满意的价格同日方达成了谈判协议，日方也因此在中国开辟了市场，获得了长期利益。

商务谈判的高手们不但会营造有利于己方的谈判氛围，步步为营，使对方无法对己方实施成功作战；而且还会针对对方的薄弱之处发出进攻，步步逼进，使对方陷入谈判的弱势陷阱当中，最终达成一个最大程度地实现己方利益的协议。但是如果进攻的强度超过了对方的承受能力，也就是说突破了对方的利益底线，那么谈判只能归于失败。因此，真正的商务谈判高手不仅会做到实现己方的长期利益，而且还会使谈判双方共同步入合作共赢的道路。

◆拖延时间也是一种好方法◆

在谈判中，故意拖延时间是一种争取时间的好方法，不仅能缓和双方的气氛，也能为自己赢得准备的时间。

谈判是需要时间的，而且谈判的参与者是人，人的精力和水平的发挥与时间有内在的联系。在谈判过程中不仅要学会把握和利用时机，一个高明的谈判者还要学会主动争取时间，创造时机。

①利用打岔争取时间。在谈判中利用打电话、上厕所甚至处理突发事件等为由，从而争取宝贵的时间。例如，一次谈判中，乙方先发制人，出人意料地提出了一个报价，亮出了底牌。整个谈判只等甲方表明态度，就可拍板成交。甲方代表由于一时间无法断定接受此条件是否有利，从而陷入了窘境。他迅速地开动脑筋，计上心来。他抬手看看手表，不慌不忙地站起来，微笑地致歉道："实在对不起，我现在有个约好的电话，两三分钟就好。失陪了！"然后，他走到外间，拿起电话，煞有介事地拨了几个号码，然后掏出笔飞快地计算起来，嘴里一边还不知嘀咕些什么……两三分钟后，他胸有成竹地回到谈判桌旁，因为甲方代表已经计算清楚，接受乙方的条件不会吃亏。可他还非常委屈地说："为了今后的合作，我们以友谊为重，接受你们的条件！"谈判就这样成交了。

②让对方再次复述问题。以没听清楚为理由，或者故意曲解对方的立场、条件，当对方不厌其烦地复述你已知的立场、条件时，你就在无形中赢得了宝贵的谈判时间。

③让善于短话长说者发言。事先可在谈判班子里安插一位善于短话长说的唠叨者。当你需要时间思考时，就可发挥善于短话长说者的"威力"。当他唠叨个没完时，你也就赢得了宝贵的谈判时间。

④抛出一些不太重要的文件。关键时你不妨再抛出一些文件，当中可以有一两份有用的文件，其余都是无关紧要的文件，这样也够对方忙乎一阵子的了。而对你来说，这段时间就可以干你想干的事情了。

◆在适当的时候说"不"◆

在谈判的过程中，并不是一味的妥协，有些时候则要求我们不得不说"不"！当然，这个"不"字只要你运用得恰到好处，对你的谈判战略是非常有利的。

怎样在谈判中说"不"，以下方法可以借鉴。

①以提问加以拒绝。在一次中美关于某种工业加工机械的贸易谈判中，中方代表面对美方代表高得出奇的报价，巧妙地采用了提问题的方法来加以拒绝，中方主要谈判代表一共提出了四个问题：不知贵国生产此类产品的公司一共有几家？不知贵公司的产品价格高于贵国某某牌的依据是什么？不知世界上生产此类产品的公司一共有几家？不知贵公司的产品价格高于某某牌（世界名牌）的依据又是什么？这些问题使美方代表非常吃惊，他们不便回答也无法回答这些问题，因为他们明白自己报的价格确实是太高了，所以，美方便设法自找台阶，把价格大幅度地降了下来。

②幽默婉拒法。有一个时期，前苏联与挪威曾经就购买挪威鲱鱼进行了长时间的谈判。深知贸易谈判诀窍的挪威人，卖价高得出奇。前苏联的谈判代表与挪威人进行了艰苦的讨价还价，挪威人就是坚持不让步。谈判进行了一轮又一轮，代表换了一个又一个，仍然没有结果。后来，前苏联大使柯伦泰使用了幽默的拒绝法赢得了谈判的成功。

她对挪威人说："好吧！我同意你们提出的价格，如果我国政府不同意这个价格，我愿意用自己的工资来支付差额。但是，这自然要分期付款，可能要我支付一辈子。"

挪威的绅士们从来没有遇到过如此高明的谈判对手，堂堂绅士能把女士逼到这种地步吗？因此，在忍不住一笑之后，就一致同意将鲱鱼的价格降到了最低标准。柯伦泰用幽默的手段完成了她的前任代表们历尽艰难也没有完成的谈判。

③提出不可能的条件。过于直接地说"不"必然会恶化双方的关系，甚至导致对方对你的攻击。如果在对对方说"不"前，先要求对方满足你的一个条件：如对方能满足（事实上是无法满足的），则你可以满足对方的需求；如对方不能满足，那你也无法满足对方的要求。这种说"不"的方式可以巧妙地拒绝作出自己无法兑现的承诺，又不会失信于对方，导致彼此关系的恶化。

④留有回旋的余地。在谈判中说"不"并非宣布谈判破裂，彻底失败，说"不"只是否定了对方的进一步要求，蕴含着对以前的报价或已承诺的让步的肯定。谈判中说"不"通常不是全面的、总体的，相反，大多数"不"是单一

的、有针对性的。

◆建立起抵制压力的屏障◆

压力是一项无形的武器，常常在无声无息之间攻破对手的堡垒。任何谈判都是对双方意志的考验，因此，要想在谈判中占有优势，就要建立起抵制压力的屏障。

以下这些方法可以帮助你在谈判中抵制对方的压力。

(1)坚守自己的立场

对抗压力最有效的方法是守住自己在谈判中的立场，无论如何都不动摇、不妥协。对手往往会采取某些抵御措施，打乱你所设计的谈判议程。面对由此产生的压力，退却并不能解决问题。

如果你已经知道对方要对你的建议提出强烈的反对意见，不妨尝试一种全新的方法：即你自己先把这个问题挑明。

①你可以用反问来分析对方反对的原因。在谈判过程中，谈判对手是不会把真正的反对意见昭示于人的，他往往会在谈判过程当中施加压力，逼迫你改变条件。面对这种情况，你可以利用若干问题进行反问，比如说："您为什么要这样说?"或者"您心中的念头究竟是什么?"来调查和分析对方真正的异议所在，并相应地修改己方的提议，同时，这会给自己留出思考的时间，把压力转向对方。

②向对方提出询问，然后接着可以说："噢，我已经知道，这可能引起了您的关注，但是您是否认为……"重要的是要澄清问题并尽量避免争执，请求对方将其观点说得更完整、更透彻一些，这可以缓和紧张气氛、澄清误会，并且可获得思考的时间。如果有必要，可以请中间人利用他在这一问题上的历史经验，来干预一下。但你应当选用可以提高讨价还价地位的人，比如请你的老板、这一方面的专家或者一位仲裁人等。

(2)通过发脾气向对方表明立场

你在谈判中应尽量控制自己，保持沉着冷静，以做出理智的决定。但是，有时适当地装着发点小脾气，也能给对手施加不少压力。

但要记住，这时的你只是佯装发怒，实际上情绪并没有冲动。你的目的只是要向对方输出这样的信息：他的做法让人无法忍受。但绝不能把怒气都泄到对手的头上去，那只能使整个局面失控。

在发脾气时，为了不致让场面太僵，一个更好的方法是找黑白脸默契配合。也就是说，如果有人一拍桌子，说："不谈了！"然后门一推，出去了，那么他一定得先想好谁来善后。如果善后的人没有找好就推门出去了，在门口站半天，没有人出来拉他回去，那场面该如何收拾？所以，黑脸一定要配白脸。

黑白脸相配的方法，最好是"下黑上白"，也就是说地位低的人唱"黑脸"，地位高的人唱"白脸"，由上级来唱"白脸"收场。

比如我们在准备让步之前，可以跟对方这么说："如果你们能先表示什么的话，我可以建议我们公司接受你们的条件。"这个"什么"，可能只是一个面子问题，真正的目的是为我们的让步找一个台阶。

可是如果对方没反应呢？这时就可以由"黑脸"来收场了。扮黑脸的队友可以对己方的其他谈判人员说："如果你要接受的话，你自己去跟上司说好了，我可不背黑锅。""白脸"于是反应："好了好了，合着我里外不是人啊？提的建议你们没反应，我的同事又不谅解我，那算我没说总可以吧？"说罢，推门而去。看起来像内讧，但这只是套招。因为如果不用这样戏剧性的方法收尾，刚才摆在桌上的让步条件可能收不回来。

(3)找能解决问题的掌权者

处在上层的人知道，总原则包括一切特殊情况。他们更了解大的方面，能看到处理不当会造成什么后果。更重要的是，他们有权力，可以担当一定的风险。

李明去上海旅游，在一家旅馆预订好了一个房间。到上海已经是深夜了，这时的李明累极了，他只想很快钻进被窝里好好休息。

可当他来到这家旅馆时，旅馆登记员对李明说："是的，您的预订是有保

证的,但我们已没有空房间了。非常抱歉,我们意外地订多了,偶尔发生这种情况。”

李明现在确实需要一个房间,即使在大厅临时搭张床,他也愿意住,他实在太累了。

李明发话了:“噢,来个套间怎么样? 如果都满了,把经理那套给我吧,我知道你们还有会客室和会议室,你们可以在大厅搭张床。”

登记员有些不满了:“噢,不行,我们不能这么做。我可以给你联系一家别的旅馆。”

“我不想再走了,我已很累了,我就希望在这儿睡。请允许我跟你们总经理谈谈。”李明不得不尽量提高疲劳的嗓音。

登记员无可奈何地拿起了电话,向话筒里嘟哝了几句。几分钟后,夜班经理出现了。李明把关于套间、会议室、会客厅和其他选择重复了一遍。

夜班经理查了查房间表,皱起眉头,仰面说道:“我们碰巧还有一个套间,正在翻修,但是收费比单间贵一倍。”

李明平静而坚定地说:“一分也不该多收,因为我有保证过的预订。”

夜班经理叹口气道:“你要不要?”

李明答道:“我要,价钱明天再讨论吧。”

第二天,当他准备结算离开时,发现账单上明显比原先价钱高了一倍。李明要求见总经理。他告诉总经理他对旅馆不能履行自己的预订感到很吃惊。总经理自然是一番解释,自我批评、抱歉。接着李明提起了过高收费的事,总经理再次道歉,他知道如果不是旅馆的差错,就不会出现房间收费问题,然后退回了多要的钱。

李明和他的谈判对手都运用了提高权力等级的办法。服务员让经理来镇住顾客。而李明也抬出经理来杀价,以免付冤枉钱。

在运用权力升级施压法时,有以下两点要记住:

①大多数情况下,执行命令的下级只是像机器人那样工作。你应该避开机器人去找上一级,以便否决那些损害你利益的做法。做规定的人也就是取消规定的人。

②不管找哪一级,尽量别跟无权的人谈判。如果出现的这个人无权做

最后的决定，这时就再去找更高权力层级的人吧。

(4)对对方的威胁做出反应

如何对对方的威胁做出反应呢？以下几点可以借鉴：

①把反威胁的信息传递给威胁者，并让他相信这种信息。

②故意轻视对方的威胁。

③干涉传达过程从而减弱对方威胁的结果。

④坚持谈判原则。

⑤将对方的威胁看作操之过急的发言，或未经授权的个人意见，或与解决问题完全无关的说词。

⑥让对方知道威胁会使他自己遭受不利。

一流的谈判高手，绝不会随便威胁对方。传达信息、情报给对方的方法有很多种，有时候，警告比威胁更显正当性。如警告对方："你知道，你这样做会招致什么后果吗?!"而通常用这种方式不会招致对方的反威胁。

在谈判中你还可以这样警告自己的对手："如果我们现在无法达成协议的话，新闻媒体将可能把内幕以丑闻形式全盘公开，因为这个问题备受大众瞩目。到那时候，我也别无良策来掩饰事实，你有妙计吗?"像这样警告对方，往往十分有效。

(5)"受托"策略的妙用

所谓"受托"策略，即谈判者只须声称所做的一切都是奉命而为，背后有个未露面的主事人为其规定了谈判中务必坚持的条款，来暗示这些条款是不会轻易变更的。

比如你可以这么说："我们经理交待过，售价绝不可少于700元。"

对方当然也可以以其人之道还治其人之身，说："我们老总说，价钱要是高于600元就不要了。"

买卖双方可能就这样以虚构的老总作幌子把谈判继续进行下去。一般来说，当对方问价而你不知该如何回答或缺乏足够自信，态度不敢过于强硬时，都不妨用这个办法应付一时。

施压迫使对方让步

任何谈判都是对双方意志的考验，我们在建立起抵制压力屏障的同时，又要学会向对方施压，使他屈服。

在商务谈判中，要学会向对方施压。

(1)施加合法的压力

谈判桌上，如果能提供一些正规的红头文件，或提出一些“先例”或“原则”等，都可以成为有力的武器，都可以用来给对方施压，至少可以借此增加对手对你的尊敬或信任。在国内，提供“红头文件”往往是最有效力的。甚至在外商投资犹豫不决时，你能拿出相关的“红头文件”来，也足以促使外商下定投资的决心。

(2)以数字巧妙施压

数字有一种非凡的力量，如果巧妙地利用，能发挥出意想不到的作用，给对手造成不小的压力。

为了说明电视中危害青少年身心健康的节目之多，有专家这样指出：“统计资料显示，一年级到六年级的青少年，大约有5000多个小时是在听摇滚音乐中度过的，这比他们在校6年度过的全部时间只少200个小时。有人做了一项普查，平均每个观众一年里从电视节目中可以看到9000个表现性行为的镜头，暴力场面更多。一般高中生到毕业时，观看电视18000个小时，相当于他们课堂时间的2倍，在这18000个小时中，可以看到16000起谋杀……”

这样的发言很简练，而且大多是数字，然而这种数字的巧妙运用，远比发表宏篇大论更有说服力，成功地引起每个家长的深思。

(3)“蚕食”战略

在不着痕迹中一步一步地迫使对方放弃他坚守的阵地，获得最大的利益，是最有效的施压。

众所周知，在国际谈判中，德国公司习惯于根据优质高价的原则，按“完全成本”法报出一个很高的价格，其中包括所有分摊的固定开销和利润。这样的报价一旦提出，要再下调就非常困难了。但有人就利用这一点迫使对方屈服的方法让德国公司在谈判中屈服。

某地打算修建一个炼钢厂，当地政府就这一工程实行招标，招标清单中包括一台大型轧钢机。有一位德国制造商派代理人使尽了浑身解数去接近当地政府官员，但在竞标之日，他却惊讶地发现自己并没有被包括在投标名单中。握有实权的采购官员拒绝接见代理人，也并未就此作出任何解释。这给了代理人一个不小的打击。但不久，在接到英、法、日、美等国竞争者提出的报价之后，采购官员约见了那位德国代理人。这使代理人颇感意外。采购官员将竞争对手的有关报价单给这位德国代理人看，并补充说，如果他能提出一个比最低的报价还少5%的报价，就有可能得到订货。

其实，这是一个极狡猾的做法。该采购官员既想得到德国货，又不愿意花太多钱。所以，他不让德国公司有报价的机会，使他们感到有失去这笔巨额生意的危机，然后再给他们报出比其他竞争者更低的价格的机会。采购官员用这种方法让对方欲提出的初始期望值胎死腹中。

德国公司的代理人面对这颇具吸引力却又难做的生意，很难做出决定。随着工程进度的加快，失去订单的危险时时威胁着该代理人。他一点一滴地削减他自己的小赚头来促进价格的降低。最后提交了一份比其他投标者的最低价大约低10%的报价单。

然而，那位采购官员对对方报来的价位无动于衷。他拒绝接听代理人来的电话，也不再约见他。这位代理人的情绪又一次低落下去，他感到自己已经丢了这桩买卖。最后，他又受到了一次接见。那位采购官员对于为什么拖延了这么长的时间而未与之联系表示歉意并解释说，根据国家规定，他必须等到全部的估价表收到之后进行综合评审，才能做出初步决定，而另一个公司的最后一份估价表是在昨天晚些时候才收到的，很不巧，这张新的报价单比德国公司的报价低2.5%。这次，如果德方能把价格再降低3%，他们就能将这个订单搞定。因为就他所知，其他的竞争者的报价恐怕不会再作变更了。

当时国际市场上大型轧钢机销路不好，因为开支太大，许多国家的政府

在采购这类设备的计划上不断地拖延。既然生意不好做，德国人只好同意把价格再降低3%。

那位采购官员对德国公司的降价表示满意，他说如果不出意外政府将与德国公司签订采购合同。第二天他们讨论支付条件，采购官员提出要用通常的分期付款方式，在通货膨胀率和利率都较高的情况下，实际上这就又敲了德国公司一笔。在这种强压之下，德国制造商在德国贷款的帮助下不得不同意采用这种支付条件。在该条件下，德方同意提供整整18个月的信贷。

这位采购官员差不多已经把德方代理人和公司逼到了极限。在即将签约之时，他准备将手中仅剩的最后一张小牌打出去。

他访问了位于柏林的制造商，并会见了该公司有关高层人士，在与公司总经理准备签约时，他问公司总经理是否觉得提供长期信贷在财力上负担太重了。这时，德方急忙向该采购官员表示他们是多么的慷慨大方，高级职员还为他计算出了他们提供的利息的实际代价。这位采购官员从他的公文包里拉出那份合同，告诉德国公司政府不再需要长期信贷了，不过假如该公司能以报价单上信贷的现金费用扣除来作为额外折扣的话，他还愿意让这一合同得到通过。否则，他担心日本及美国的公司会趁机……

采购官员这最后的一招虽然没有获得他所要求的全部的现金折扣，但是他给对方制造高压空气，获得了他要求的一半数额。

这位采购官员充分地使用了他的智慧，运用这种"蚕食"战略，一点点地让对方做出让步，最终迫使对方服从自己提出的条件。

◆妥协中巧用底牌策略◆

"底牌"策略，就是明确告诉谈判对手某一条件已是自己的底线，再不能退让，否则只好终止谈判，以此迫使对方接受自己的报价。这是谈判高手们常用的一招。

1972年12月，英国首相撒切尔夫人在欧共体的一次首脑会议上表示，

英国在欧共体中负担的费用过多。她说，英国在过去几年中，投入了大笔的资金，却没有获得相应的利益。因此她强烈要求将英国负担的费用每年减少10亿英镑。这是一个高得惊人的要求，欧共体其他成员国首脑认为撒切尔夫人的真正目标是减少3亿英镑（其实这也是撒切尔夫人的底牌）。于是他们认为只能削减2.5亿英镑，一方的提案是每年削减10亿英镑，而另一方则只同意削减2.5亿英镑，差距太大，双方一时难以协调。

然而，这种情况早在撒切尔夫人的预料之中。她的真实目标并不是10亿英镑，但她的策略是用提出的高价，来改变各国首脑的预期目标。在她的底牌没有被发觉或没有被确证之前，她决心以此好好玩一把。

撒切尔夫人告诉下议院，原则上必须按照她提出的方案执行，暗示对手并无选择的余地，同时也是在含蓄地警告各国，并对欧共体中同样有较强态度的法国施加压力。针对英国的强硬态度，法国采取了一些报复的手段，他们在报纸上大肆批评英国，说英国在欧共体合作事项中采取低姿态，企图以此来解决问题。

面对法国的攻击，撒切尔夫人明白，要想让对方接受她提出的目标是非常困难的，所以必须让对方知道，无论采取什么手段，英国都不会改变自己的立场，绝不向对手妥协。由于撒切尔夫人顽强地抵制，终于迫使各国首脑作出了很大的让步。最终欧共体会议决议同意每两年削减英国负担的开支8亿英镑。撒切尔夫人的高起点策略取得了很好的效果。

在商业谈判中，底牌策略同样是一种简单而有效的方法。如果有经验的买主正确使用这一策略，就会使双方都受益。

◆不要轻易改变谈判底线◆

在面对谈判中的压力时，坚守住自己的利益底线，然后再在这个基础上获取更多的利益。

谈判者的最低目标建立在对最佳选项的客观分析上。在谈判现场，一

般一方的最低目标不会轻易改变。在面对谈判中的压力时,怎样坚守住自己的利益底线,然后再在这个基础上获取更多的利益呢?

要做到这些,就要注意下面的事项:

(1)警惕对方的好心

聪明的谈判者总是装出一副一切为对方着想的面孔,可实际上满脑子都是自己的利益。许多狡猾的谈判者总是会故意将对方引离其最低目标。如果对方没有充分准备这场谈判,或者对方的最低目标的设定不是建立在客观的基础上而是凭空想象的,对方很有可能被引入圈套之中。比如说车市上有两种车,一种旧款车和一种新款车,对导购员来说,新款车的提成比旧款车要高得多。这时当有人想买一辆旧款车时,导购想引诱他买一辆提成更高的新车时,导购很有可能这样说:“我很难想象一个像您这样有品味的人竟然在街上开着一辆款式过时的汽车,这多么有损您在女朋友心中的形象。如果您看到您的同事开着一辆今年的新款汽车,而您却坐在去年的旧款车里,您一定会对您曾经的选择感到后悔的。”这样一来,当这个人接受了导购的煽动,就意味着他不知不觉被导购说服,并放弃了自己坚持的底线。

(2)最高目标与最低目标

许多谈判者会在谈判出现“麻烦”的时候,自认为是目标定得过高了,于是做一些适当的调整。他们可能对所希望达到的目的有清醒的认识,但对自己能承受的最低标准却没有仔细考虑。这是一种错误的谈判策略,甚至有可能导致一些致命的过失。如果事先没有明确自己所要维护的利益的最低防线,那么在谈判中就很有可能过于让步,使自己的根本利益受到损害。

(3)警惕“五五对半折中”

一般情况下,谈判双方的要价范围都不会重叠。怎样折衷呢?不可避免的,总有一方会提出高的降低,低的升高,在差距的中点就会合了,这就是常说的“五五对半折中”。表面上看来,这种折中很公平,双方各让一半,但事实上,因为双方最初出价的不同,就算双方让的数目都一样,但不一定折中的价格就是一个对双方都公平的价格。在谈判中那些提议折中的谈判者

经常是已经处在一个有利的位置上，所以在接受折中方案之前，应该首先确定折中是否对己有利。

本章精彩观点

◆ 施压是一种促进谈判成功的方式，抗压则有助于在谈判中占得优势。

◆ 在谈判过程中做出的任何妥协程度都不应超过一定的利益底线。



第五章

妥协中的保障

——做最充分的信息准备

在商务谈判过程中，对于有关谈判信息的掌握，不仅是制订谈判战略的依据，而且还是控制谈判过程的重要手段，也是与谈判对手进行积极沟通的关键因素，同时还是谈判者要求对方妥协以及向对方表示妥协的保障。

在进行商务谈判之前以及在商务谈判的进行过程当中，谈判双方都有必要进行最充分的信息准备，然后根据充分、准确的信息做出最符合对方需求的妥协，并且使对方也做出相应的让步以满足自身的利益需求。

☞【引子】　华为与思科的侵权官司

1. 法庭之外的第一次较量

2003 年 10 月，思科与华为签署了一份协议，以中止当时在德克萨斯州地区法院的未决诉讼。作为该协议的一部分，思科和华为两家公司已就一系列行动达成一致，并预期在全部实施该行动以及独立专家完成审核程序之后，该诉讼将得以终止。至此，华为与思科之间的纠纷终于告一段落，而在此之前，双方已经进行了数年的交锋。

华为与思科最初的交锋是从 1999 年开始的，那时，长期专注于电信设备制造的华为第一次在中国推出了自己的数据产品：接入服务器。一年之内，市场攻击性极强的华为就抢到了中国新增接入服务器市场 70% 的市场占有率。随后，华为开始延伸到路由器、以太网等主流数据产品。2002 年，华为

在中国路由器、交换机市场的占有率直逼思科，就在华为迎来收获季节的同时，思科开始重视华为，并且开始加强和华为在国际市场的竞争。

2002年6月，华为在美国亚特兰大举行的电信设备展上第一次展出了全系列数据通信产品。华为展示的数据产品，其性能与思科产品相当，但价格却比其低20%到50%。华为的数据产品在美国市场的销售迅速打开了局面，思科的同类产品销售因此受到了一定程度的影响。之后不久，华为的数据产品屡次显示出了与思科争夺市场的势头，这些势头的出现使思科终于下定决心和华为进行一次较量。

2002年12月中旬，思科的全球副总裁正式向华为提出了侵犯思科知识产权的问题。

面对思科的进攻，华为提出主动停止在海外销售涉嫌有争议的路由器产品，但是坚持拒绝承认在软件方面的侵权事实。

双方经过一个月的沟通后，不欢而散。之后，华为开始了一系列的行动：对自己产品的"体检"；带领技术小组，开始对产品进行修改的技术攻关；对其他可能出现类似纠纷的产品进行了全面检查。经过内部检验，华为认为自己的产品没有问题，但仅仅华为内部这么认为是没有用的，关键是要得到公众的认可，以及法官的信任。

就在华为埋头进行自检自测的同时，思科也开始了诉讼前的最后准备。离开中国之前，思科全球副总裁专门拜会了深圳市政府、信息产业部等相关政府部门，向其表明了思科准备诉讼的决心，并寻求理解与支持。2003年1月24日，思科在美国德克萨斯州东区联邦法庭对华为的软件和专利侵权提起诉讼。

此后，华为迅速成立了由数位副总裁领导，知识产权、法律、数据产品研发、市场、公关等部门参与的"应讼团队"。应讼团队虽然力量坚实，而且也付出了种种艰辛的代价，但在这一回合，华为却不得不承认自己处于双方交战的下风，美国舆论几乎一致认定华为窃取了思科的东西，美国几家最著名的财经媒体在官司一开始，就对华为侵权做出了肯定性报道。

2. 开辟第二战场

在第一场较量中，华为明显地处于被动地位，为了改变战局，华为决定

抛弃过去躲避开放的作法，主动展示自我。

于是华为开始采取积极方式首先解决公关危机。华为不仅日益关注和媒体之间的充分沟通，同时也努力改善同政府之间的关系。通过与媒体和政府以及客户们的信息沟通，外界对华为有了新的认识。

此外，华为通过律师事务所和其他途径了解到自己完全可以在“私有协议”上下工夫，以攻击思科利用“私有协议”搞垄断策略进行反击。

华为没有马上公开声明对思科进行反诉，但其在美国法庭的的行动表明了他要第一次听证会，华为的答辩紧紧围绕“私有协议”进行。华为律师说：“作为全球电信网络设备制造企业的领先者，思科害怕与华为竞争，因此发动了‘一场散播错误信息的运动’。”之后，华为又通过各种途径集中攻击思科利用“私有协议”垄断市场并阻止竞争的作法。

随着华为反攻步伐的加紧，“华为将要对思科进行反诉”的信息迅速传播开来，思科当然知道这一信息代表的意义，况且早就有人对思科在网络设备领域的垄断行为提出过质疑。形势已经发生了转变，在第一场较量中风光无限的思科很有可能会在华为开辟的第二战场中失去优势。

2003 年 3 月 20 日，华为和 3COM 的合资公司宣告成立。这家合资公司共同经营数据通信产品的研究开发、生产和销售业务。和华为达成合作协议的 3COM 公司向法院提交了申请，要求对 3COM 与华为的合资公司最近推出的新产品作出公正的裁决。之后，3COM 发言人指出，该公司与华为联合生产的面向大企业的网络设备产品并未侵犯思科的专利，这些产品不会引出新的产权纠纷。3COM 公司对华为的支持显然不利于思科的下一步行动，而思科更是清晰地认识到了这一点。

3. 战局在发生微妙的变化

2003 年 3 月 24 日华为再次提交答辩，这一次 3COM 公司 CEO 克拉夫林出庭作证表示，华为的技术和实力是值得信赖的。在法庭之外，克拉夫林还告诉美国传媒：“华为的工程师都具有相当的天赋，他们在宽大的办公室里操纵着最新的设备和软件，他们拥有我所见到过的最先进的机器人设备。”3COM 公司的证词开始使美国大众对自己过去的观点产生了严重动摇。以 3COM 在数据通信行业的品牌形象和地位来说，这些证词可以充分说明华为

公司在产品、技术上的确有与众不同之处。

华为还请到了另一位资深专家为其做证，这个人就是世界著名高校——斯坦福大学计算机系统实验室讲师、资深顾问 Dennis Allison。据介绍，此人对思科 IOS 和华为的 VRP 新旧两个版本（1.5.6 版本和 1.7.2 版本）进行了对比分析，从互联网上已经公布的 Dennis Allison 的证词来看，这位资深专家的声明主要包括以下几点：

①通过对证据的分析，认为"华为 VRP（版本 1.5.6）软件的 EIGRP 模块可能会有一些为了适应互通的需求而存在的一些相似，而华为新版本的 VRP（版本 1.7.2）与思科的 IOS 则没有重大的相似点。"

②对思科指控华为侵权的 CLI（命令行界面），他认为，"CLI 在很大程度上受到功能限制。因为华为和思科的路由器具有相似的功能，并且网络技术有公认的词汇，因此命令行界面就有可能相似。例如，其他公司，包括惠普公司，都采用了十分相似的 CLI，包括相似的句法、词汇和结构，因为它们控制着相同的网络功能。华为 VRP（版本 1.7.2）采用了新的命令行界面和新的帮助系统。新的 CLI 与思科的 CLI 差异很大。"他说，"通过对不同 CLI 的评审，我认为思科的 CLI 并不受版权法律的保护。CLI 的版权存在何处还很不清楚。"

③对于思科发现的华为软件中和思科有相似点的地方，他解释到，"发现其存在的原因在于思科和华为似乎采用了相似的第三方软件。该第三方软件既不属于思科也不属于华为。两者都从第三方处付费或免费得到的许可使用软件融合进自己的软件。"

④"思科的 IOS（版本 11.1）和华为的 VRP（版本 1.5.6）的相似点仅仅局限于 EIGRP 模块。""而在 VRP（版本 1.5.6）源代码树包含 1549899 行源代码，其中，属于 EIGRP 目录的只有 29291 行，仅仅占总代码量的 1.9%。"

⑤"与 EIGRP 无关的次要相似点根本不能构成对思科代码的抄袭"；"对 VRP（版本 1.7.2）源代码的检查显示，VRP（版本 1.5.6）源代码的 EIGRP 功能已消除。"

显然，这些证词几乎把思科对华为的各项指证都进行了相应的反驳。来自资深专家和 3COM 公司的证词使得思科和华为在法庭上的整个战局发

生了微妙的变化。

又经过了几轮听证会后，最后法庭驳回了思科申请下令禁售华为产品等请求，拒绝了思科提出的禁止华为使用与思科操作软件类似的命令行程序。但又颁布了有限禁令：即华为停止使用有争议的路由器软件源代码、操作界面及在线帮助文件等。之后又在双方的协商和彼此让步基础上，思科和华为都同意在独立专家完成审核程序的过程中中止诉讼，这场吸引全球人眼光的诉讼官司终于在双方达成和解协议中结束了。

◇ **点评：**

华为与思科的较量，最终也是一种相互妥协的结果，而对于互相妥协的双方，善于获取信息的一方占有优势。在第一阶段，思科显得早有准备，早在亚特兰大电信展之后，思科就把华为列为重点竞争对手了，而且思科公司内部还设有一个专门的"打击华为"工作小组，其内部网上设立了专门主页，供其全球员工讨论如何打击华为，并开始为诉讼做准备。可以说，就在华为竞争势头刚一显露出来的时候，思科就开始关注有关华为的一切信息了，而在国内一向奉行"鸵鸟政策"的华为却始终只顾着自己的"辉煌前景"埋头赶路。

此前的种种迹象表明，思科另辟蹊径地开始了和华为的较量：有消息称，将华为与思科产品进行一番全面比较之后，发现在外观、产品编号、功能上，两家公司的产品极为相似。

网上又有类似的消息传来：一位美国的分析人士称，华为的 Quidway 路由器产品与思科的型号及技术特征都有明显的类似之处；思科公司也明确表示，在华为的软件中发现了自己软件中存在的缺陷。

种种信息通过各种途径向外传播着，显然思科是在为自己的下一步行动造势。

在这一阶段，华为显然是有点"木讷"。华为从来没有把这些信息效应当做一回事，而且华为也没能认真分析这些信息，以判断思科的下一步行动。因此，所以当 2002 年 12 月中旬，思科的全球副总裁正式向华为提出其侵犯思科知识产权问题时，华为感觉有些措手不及。

面对思科的“突然”进攻，华为决定以息事宁人的防守来应对，提议主动停止在海外销售涉嫌有争议的路由器产品，显示了华为解决这场较量的诚意，也表现出了华为在这件事上的妥协态度，但他们却错误地估量了思科当时的目的。思科并不同意事情就这样了之，因为思科的目标不仅仅在于此。

如果一旦思科胜诉，华为非但长时间无法进入美国市场，而且多年开拓的国际市场也将全面陷入困境，华为很可能因为这次重创而从此一蹶不振。此刻的华为知道，和解并获取赔偿并不是思科的真正用意，其目的是通过诉讼打击华为在市场上的竞争力。之前华为主动妥协、将有嫌疑的产品退出美国市场，得到的却是对手和舆论认为华为懦弱与心虚的判断，显然，华为的妥协战略根本没有以充分、准确的信息准备为保障，这就使得华为面临着非常被动的局面。

在这一回合，一向低调封闭的华为在这场较量中为自己过去刻意地远离媒体和公众付出了代价，舆论对华为侵权做出了肯定性报道。与崇尚低调和信息封闭的华为相比，思科一向注重和外界的联系和沟通，于是在这场诉讼开始时，思科不仅在美国得到了强大的舆论声援，而且还得到了中国许多知名媒体的支持。这注定是一场力量悬殊的竞争，具有主场优势的思科完全表现出压倒性优势。2003 年正是华为拓展欧美市场的关键时刻，很多欧美客户因此暂停了与华为的合作项目。在法庭之外的第一次较量中，无论是政府，还是媒体，或者是业内人士，都把胜利的天平倾向于思科一方。

经过第一场较量之后，华为意识到了信息战略的重要意义，于是华为开始采取积极方式首先解决公关危机。此外，华为还通过律师事务所和其他途径了解到自己完全可以在“私有协议”上下工夫，获得了一个重要的筹码。经过对一些重要信息的掌握，华为决定在中国针对思科利用“私有协议”搞垄断行为提出反诉讼，一旦华为提起诉讼，那么中国将成为华为与思科这场斗争的第二战场。但华为没有马上公开声明对思科进行反诉，而是通过各种途径集中攻击思科利用“私有协议”垄断市场并阻止竞争的作法。但这样做的目的并不是真正要提起反诉讼，而是想以此向思科传递一种信息：它寻衅的是一个有着坚强战斗意志、并能快速“以毒攻毒”的对手，它挑起的诉讼也许并不能给自己带来胜利，反而是麻烦。

华为这样做的用意很明显，因为打官司毕竟不能解决双方之间的本质问题。此后，华为和3COM的合资公司成立，3COM公司对华为的支持显然不利于思科的下一步行动，而思科更是清晰地认识到了这一点。3COM公司CEO克拉夫林出庭作证，克拉夫林的证词使战局发生了十分微妙的变化，事情正朝着向华为有利的方向迈进，以3COM在数据通信行业的品牌形象和地位来说，这些证词可以充分说明华为公司在产品、技术上的确有与众不同之处。

而最终的结果可谓是皆大欢喜，思科和华为都同意在独立专家完成审核程序的过程中中止诉讼，双方达成和解协议。而经历了这样一场跨国官司的华为，也开始认识到要想更多地参与到国际竞争当中，那就必须在信息流通和外界公关方面采取相应的开放政策，否则只能在遮遮掩掩的信息封闭过程中遭受不必要的损失。

由于文化差异造成不同谈判风格的差异

当人们与不同文化背景的人进行谈判时，要想弄清楚对方的谈判风格，首先就要从对方的文化背景入手，然后根据种种有效信息预测谈判对手在商务谈判过程中将要采取的谈判手段以及对己方条件的反应。

文化背景是商务谈判人士，尤其是国际商务谈判人士在谈判前必须了解的重要信息，在不同文化背景的谈判中，由于信息不通畅造成的羞辱、误解、互不信任的风险要比相同文化背景下的谈判更高。谈判人员必须学会理解和处理不同的文化差异。在开展不同文化背景的商务谈判之前，谈判者更应该了解有关谈判对手的文化背景，因为不同的文化背景往往会造就不同的谈判风格。如果不了解不同文化背景的差异，不仅会在谈判过程中无法针对不同对手的谈判风格实施适当的应对策略，而且往往会在谈判开始时就会因双方礼仪、态度的差异性导致谈判过早地陷入僵局。

不了解与谈判对手之间文化背景的差异性常常会使双方之间的谈判陷

人不必要的麻烦之中，这只能使不了解对手文化背景的一方首先失去某些方面的主动性。在国际商务谈判中，尤其是两种截然不同文化背景的组织进行谈判时常常会遇到这种尴尬。比如东西方文化色彩非常明显的美日商务谈判，据有关资料介绍：美国一家公司与日本一家公司进行一次比较重要的贸易谈判，美国派出了自认为最高效、精干的谈判小组，大多是30岁左右的年轻人，还有一名细心能干的女性。但到日本后，却受到了冷遇，不仅公司总经理不肯出面，就连分部的负责人也不肯出面接待。一开始美国公司不知道对方态度突然转变的原因，以为日本人在耍什么手段，后来才知道，在日本人看来，年轻人，尤其是女性，不适宜主持如此重要的会谈。结果美方不得不重新组织了一个谈判团队同日本人进行沟通和洽谈。

不同文化背景下的人们其谈判风格也各有特点，韩国商人喜欢谈判内容条理化，所以谈判开始后，他们往往先与对方商谈谈判的主要议题；在与日本人谈判中，高层官员的作用只是礼仪上的，通常在谈判后参加签署合同。有时，他们也参加早期的非事务性活动，地点选择在饭馆、高尔夫球场等非正式场所，还有一点十分值得重视的就是，日本人很少立即作出让步；另外在与日本人进行谈判时还需要注意一些礼仪上的细节或禁忌，因为日本是一个非常注重礼仪的国家，有时也许一句不经意的话或一个不经意的动作就会被日本谈判对手认为是触犯了难以原谅的禁忌。

与日韩两国小心谨慎、彬彬有礼的东方文化背景相比，以西方文化为背景的美国人在谈判风格上也与日韩两国有很大不同，具体来说，美国人谈判风格上的特点主要有：

（1）自尊、自信、自我表现欲强

美国人在商务谈判中的自信心和自尊感都比较强，自我感觉十分优越，这就使得他们在商务谈判过程中更加崇尚公平合理的谈判原则。他们认为两方进行交易，双方都要有利可图，在这一原则下，他们会提出一个“合理”方案，并认为是十分公平合理的。他们的谈判方式是喜欢在双方接触的初始就阐明自己的立场、观点，推出自己的方案，以争取主动。美国人通常都具有很强的自我表现欲，这常常表现在他们对本国产品的品质优越、技术先进性毫不掩饰的称赞，以及对别人的直率批评或抱怨上。

(2)直截了当,热情坦率

美国人属于典型的性格外向的民族。他们的喜怒哀乐大多通过他们的言行举止表现出来。在谈判中,他们精力充沛、感情洋溢,不论在陈述己方观点,还是在表明对对方的立场态度上,都比较直接坦率。因此,美国人常对中国人在谈判中的迂回曲折、兜圈子感到莫名其妙。对于中国人在谈判中用微妙的暗示来提出实质性的要求,美国人往往会认为这是虚伪的表现。

(3)讲原则,重实效

直截了当、热情坦率的个性使得美国人在商务谈判中往往会抛开感情、友谊或其他社会关系而直奔经济利益,可以说,美国人比其他国家的人更注重经济目标的实现。也正因为如此,美国人更注重谈判原则,他们做生意时更多考虑的是做生意所能带来的实际利益,而不是生意人之间的私人交情。

另外注重实效的美国人特别重视、珍惜时间,注重活动的效率。美国人在谈判的信息收集以及形成决策方面都比较快速、高效。所以在商务谈判中,美国人常抱怨其他国家的谈判对手拖延,缺乏工作效率,而这些国家的人也埋怨美国人缺少耐心。美国商人重视实效,还表现在做事要一切井然有序,有一定的计划性。不喜欢事先没安排妥当的不速之客来访,所以与美国人进行商务谈判时,早到或迟到都会被认为是非常不礼貌的行为。

(4)重合同,法律观念强

美国人进行商务谈判的最终目标就是实现预期的经济利益,为了保证自身利益的最终实现,美国人会依赖他们认为最公正、最妥善的解决办法——法律和合同。因此,他们特别看重合同。十分认真讨论合同条款,而且特别重视合同违约的赔偿条款。一旦双方在执行合同条款中出现意外情况,就按双方事先同意的责任条款处理。因此,美国人在商业谈判中对于合同条款的讨论特别详细、具体,也关心合同适用的法律,以便在执行合同中能顺利地解决各种问题。

由此可见,文化差异引起的大相径庭的谈判风格的确会成为谈判双方不能进行友好沟通的重要障碍。不同文化背景的差异是谈判者进行国际商务谈判前必须掌握的重要信息之一,了解不同文化背景的差异有助于谈判者在商务谈判过程中更好地表示己方的妥协以及更有力地要求对方做出相

应的让步。

◆ 不同心理态势造成的谈判差异 ◆

在进行商务谈判的过程中，人们还应该适当了解谈判对手与己方在心理态势上的不同。

商务谈判的思考过程实际上就是不断沟通、创造价值的过程，双方都在寻求实现自己最大利益方案的同时，也必须满足对方的最大利益的需要。因为，人们开展商务谈判活动的目标并不是一味固守立场，追求寸步不让，而是要与对方充分交流，从双方的最大利益出发，创造各种解决方案，用相对较小的让步来换得最大的利益，而对方也是遵循相同的原则来取得交换条件。在满足双方最大利益的基础上，如果还存在达成协议的障碍，那么就不妨站在对方的立场上，替对方着想，扫清达成协议的一切障碍。

但很多时候，由于存在不同程度的文化差异，谈判双方之间往往很难及时扫清达成协议前的种种障碍，这样就大大影响了谈判的进程，以及双方利益的充分实现；又因为文化差异不仅会造成谈判风格的差异还会造成谈判者心理态势的差异，所以在进行商务谈判的过程中，人们还应该适当了解谈判对手与己方在心理态势上的不同。

与谈判风格等外在因素相比，心理态势的差异往往更令人难以琢磨，所以由心理态势的不同造成的谈判障碍常常是以人们难以察觉的“隐性”形式存在的，这样的谈判障碍往往隐蔽在种种堂而皇之的借口之下，不易被人一下子看破。这就更需要商务谈判人士细心揣摩、认真挖掘、小心谨慎地一步一步弄清谈判障碍产生的真实缘由，然后根据具体原因采取相应方式对这种局面及时加以处理。

美国一家知名公司的著名谈判专家D·柯尔比曾经讲过这样一个案例：柯尔比带领公司的谈判代表团与韩国S公司的谈判已接近尾声。然而此时

韩国S公司的态度却突然强硬起来，对已谈好的协议横加挑剔，而且又要求在补充协议上增加许多不利于双方长期合作的苛刻条件。D·柯尔比感到非常困惑，因为他们公司已经和这家公司进行了很长一段时期的协商谈判，通过双方的友好协商，柯尔比以及其他代表团成员都认为对方代表并非那种蛮不讲理的人，而协议对双方肯定都是有利的，在这种情况下，韩国S公司为什么还要阻挠签约呢？

面对这种情况，D·柯尔比十分理智地建议谈判延期进行，然后柯尔比派本公司有关人员迅速从各方面搜集信息，经过对种种信息进行的综合分析，柯尔比终于发现了问题的关键所在：原来韩国S公司的谈判代表看到柯尔比及其同事们都兴致勃勃地急着签订协议，便认为美国公司在这项协议中一定占据着更大的优势。虽然韩国S公司预期的谈判目标已经实现，但他们在心理上却感到协议中存在对己方不公平的因素，正是这种不公平的感觉使他们频频阻挠协议的签订，从而导致了协议的搁浅。

了解到这些具体情况之后，D·柯尔比决定继续进行和对方的谈判，在这次谈判过程中，柯尔比开门见山地指出了对方的心理障碍，然后又坦率而诚恳地和对方进行了比价、算价，经过一番清晰明确的比价、算价之后，韩国S公司了解到双方的利润大致相同，美国公司并没有占便宜，于是美韩两国公司的合同很快就签订了。

在具体的商务谈判过程中，由于双方心理态势造成的隐性谈判障碍还有很多，对付这些障碍的方法当然还是要对症下药，只有弄清楚隐藏在这些谈判障碍背后的对手的心理，才能根据谈判对手不同的心理态势采取相应的方式加以解决。如果当谈判障碍出现时，谈判者不积极主动地寻找必要的信息，并且也不根据已知信息进行认真分析，而只是一味地消极等待，那最终只能看到谈判失败，或者被动地接受谈判对手提出的不合理要求。

对己方信息进行严格保密

"群不密则失臣，臣不密则失身，几事不密则成害。"对己方信息进行严格保密有助于在以后的谈判过程中更加主动地掌握妥协的幅度和力度；相反，如果不重视谈判信息的保密工作，过早地泄露了重要信息，那就会受制于对方，使对方逼迫自己做出更大程度的让步。

商务谈判是一场心理战，也是一场信息战，谈判各方都想获得尽可能多的对己方有利的对方信息，因为知己知彼，方能百战不殆。在商务谈判中，谁在谈判信息上拥有优势，能够知道对方的真正需要和他们的谈判利益界限，谁就有可能制定正确的谈判战略，掌握谈判的主动权。一个好的谈判战略方案应当是战略目标正确并可行，适应性强，灵敏度高。谈判战略正确与否，在很大程度上决定着谈判的得失、成败。而要使所制定的谈判战略比较正确且切合实际，就必须要有可靠的大量的谈判信息作为依据。否则，谈判战略就成了无源之水，无本之木。

正因为掌握充分的、准确的信息对于谈判双方来说具有如此重要的意义，所以谈判过程中，谈判各方都会采取各种手段获取对方的信息，而另一方则要设法对己方不宜或暂时不宜公开的信息进行保密。

谈判大师赫伯早期就曾因信息保密不当而被日本谈判对手一再胁迫，并且不得不做出了许多不该有的妥协。那次，公司派赫伯去日本东京谈一笔生意，公司给他的期限是两周时间。当他一走出羽田机场时，早已等候他的两位日方代表马上热情地迎了过来，并以日本传统的90度鞠躬大礼热烈欢迎他的到来，又急急忙忙帮他领取行李，顺利通过海关后，将他带入了一辆高级豪华轿车中。在车上，这两位日本代表向他表示："您是我们的贵宾，难得到日本一趟，我们一定会竭尽全力使您的日本之旅舒适愉快，您有什么琐事，就尽管直接交给我们办理。"然后，他们就向赫伯征询起他在日本的行

程安排，打算在什么时间返回，以便他们事先安排回程的机票和接送车辆。他们的热情让赫伯十分感动，于是便毫不犹豫地把计划好的回程日期告诉了对方，赫伯丝毫没有意识到，就是自己的这一举动，竟然使日本人掌握了他们最想掌握的信息，精明的日本人开始筹划如何利用这一信息。

在日方代表的周到安排下，赫伯很快在一家十分舒适的酒店里入住了，赫伯决定休息一晚上之后第二天以最佳的精神状态开始和日方进行谈判，但是日方并没有立即安排和他开始谈判，而是用了一个多星期的时间陪他到日本各地的名胜古迹观光游览，甚至安排了一项用英语讲授的课程来说明日本人的信仰。每天晚上还安排长达 4 个小时的日本传统宴会招待他。每当赫伯要求开始谈判时，日本人总说："不急，不急，我们有的是时间！"到了第十二天，谈判终于开始了，但日本人又在这一天安排好了高尔夫球友谊赛，谈判必须提早结束。在第十三天的谈判里，日本人又为赫伯安排了欢送宴会，谈判还得提前结束。直到第十四天的早上，双方才终于谈到了核心问题，而正值关键时刻，那辆接赫伯去机场的豪华轿车又到了，于是日本人建议在车上继续谈。在日本人的精心策划下，赫伯自然已经没有了与对方周旋的时间，而对方又提出了许多赫伯意想不到的要求。这些要求虽说并不过分，可是赫伯知道他已经上了日本人的当，可这次和日方的合作又深受总公司的看重，在赫伯到来之前，总公司的董事长曾经告诉赫伯无论如何都要和日方达成协议。于是，已经没有任何时间的赫伯只好在到达机场之前匆匆与日方签订了使日本人如愿以偿的协议。

具有足够的信息保密意识，并且不断加强这种保密意识，采取有效的手段做好信息保密工作，这些是谈判者在谈判过程中以主动妥协某些次要利益换取主要利益的保证；当信息泄露之后，谈判者就只能在对方的步步紧逼之下进行被动妥协了，而这种被动妥协使谈判对手的需求得到了最大程度的满足，而己方的利益往往会受到一定程度的损害。

所以说，对己方信息进行严格保密是对谈判信息进行有效利用的基础，因此，谈判者必须树立足够的保密意识，而且在通常情况下，每个商务谈判代表团内部都必须制定十分严格的信息保密制度。

◆搜集最广泛而有效的信息◆

一般情况下，谈判者掌握的信息越充分、越准确，就越能掌握谈判大局，越容易促使谈判对手做出利于己方的妥协。

在严格保密己方信息的同时，谈判者还应当通过各种渠道、采取各种方法，尽最大努力掌握更多的双方谈判资料和有关谈判对手的有用信息。所谓有用信息，主要是指相关产品的市场信息、科技信息、金融信息、有关政策法规以及有关谈判对手的情况和资料。

既然掌握必要的信息对于商务谈判者来说具有如此重要的作用，那么应当通过哪些途径、采取哪些方法来搜集最有效的信息资料呢？其实，在当今这个信息时代，信息资料无处不有，只要善于捕捉、勤于分析，信息资料就可以为自己所掌握，而掌握足够可靠信息的谈判者往往能够在谈判桌上直指对方要害，并且能够根据对方最迫切的需求进行最适当的妥协。

具体说来，搜集信息资料的途径主要有网络、报纸、杂志、书籍、各类文件、广告、广播订货会、讨论会等，如果认真地对这些公开的信息资料进行科学分析，谈判者往往能够搜集到许多意想不到的重要情报。20 世纪 60 年代，日本人成功获得我国大庆油田保密材料的事情就是一个通过公共信息获得有效情报的范例。

20 世纪 60 年代，当我国大庆油田刚刚开发成功，使我国甩掉了“贫油国”的帽子的时候，日本情报机关从《中国画报》上刊登的大庆油田照片上获得了大庆炼油能力、规模等情报，并且还根据这些情报实现了向我国出售输油管的目的。在当时中国政府极为保密的情况下，日本方面是如何获取这些情报的呢？

原来日本人在刚刚得知中国发现新油田的消息后，就派出有关专家来中国打探信息，他们想要在最短时间内知道油田的具体地点，以判断中国是

否需要输油管，一旦得知中国需要输油管就马上准备和中国做生意。

《中国画报》上的“铁人”王进喜身穿皮袄，头戴皮帽，背景是漫天大雪，日本人对这张照片分析之后便判断油田很可能在东北。报上说，油田设备是工人们从车站拉到油田的，从而进一步推断，油田肯定离铁路线不远。报上还说从车站到油田的道路十分泥泞……这些信息从表面上看没有什么具体用处，但是日本专家正是对这些信息进行了综合分析之后断定油田在北大荒，据此，他们认为中国一定需要架设输油管，随后通过各种途径探听中国人是否愿意购买日本的输油管。当中国方面发现日本人已经得知大庆油田的重要信息时除了感到不可思议之外，同时也对日本人的情报分析能力由衷地敬佩。

现代商务竞争的核心，是人的创新能力、科技能力，而情报竞争则是现代商务竞争的焦点、前哨。情报观念成为一个企业和国家必须具备的生存竞争观念，没有这种意识，品牌、企业甚至国家都将危机四伏。掌握信息情报的多寡和优劣直接关系到谈判者在谈判过程中是主动妥协还是被动妥协，究竟在哪些方面做出妥协以及具体做出什么样的妥协等。但是由于社会上、经济上的许多保密观念、保密制度、保密原则以及竞争的需要，都使信息资料的搜集极为困难。因此要灵活、巧妙地获得准确的信息资料，很重要的一个诀窍就在于要善于捕捉并分析公开的资料。在搜集商务谈判的信息资料时，有些资料往往无法搜集到，因为这些资料往往是属于非公开的，甚至是保密的，这就要求谈判者针对这些非公开的信息资料采取不同的方式进行搜集。通常搜集非公开信息资料的方式都不外乎收买信息资料和使用商业间谍窃取所需情报信息两种。

收买信息资料也有两种方式，一种是花钱直接购买对己方有用的信息，第二种则是花钱聘请有关信息的“知情人”为自己提供有用信息。

而使用商业间谍其实是商务活动中每个企业都不可或缺，但是又都讳莫如深的行为。据有关国际报道，“财富500强”的大公司里，几乎每家都设有“竞争情报”部门，从事商业情报信息间谍业务。像可口可乐、3M、通用电气和英特尔等公司，全都派重要人物负责调查商业竞争对手正在干些什么，密切监察和关注，甚至偷窥对手的策略和动向。关于使用商务间谍获得信

息情报这一行为，世界著名谈判学家卡洛斯曾经说过："没有其他收益能比这个（使用商务间谍）更快……而大部分的买主和卖主，物品混大公司里的人，都生活在一个不大可靠的世界里，他们常常忽略被刺探的可能性，也可能是因为他们从来也没有想过要去刺探别人。我相信商业间谍正在与日俱增，因为赌注是如此的高，成本是如此的低，而收益又是如此之快。这是一种无可避免的趋势。"

总之人们搜集信息情报的方式是多种多样的，商务谈判人士要想在谈判过程中灵活自如地运用妥协策略，并希望让谈判对手做出最符合己方利益的妥协，就必须通过各种途径、采取各种方式搜集最广泛而有效的谈判信息。

◆从语言沟通中获取有用信息◆

作为在语言沟通过程中获取对方信息的重要方式，倾听一直是优秀的商务谈判人士经常采用的方式之一。

在商务谈判活动中，尽管谈判的内容和方式都各不相同，但有一点是共同的，即都是一个相互沟通和磋商的过程。沟通就是通过交流有关谈判信息以确立双方共同的经济利益和相互关系。没有谈判信息作为沟通中介，谈判就无法排除许多不确定的因素，就无法进一步磋商，也就无法调整和平衡双方的利益。因此，掌握一定量的谈判信息，就能够从扑朔迷离的信息中，发现机会与风险，捕捉住达成协议的共同点，使谈判活动从无序到有序，消除不利于双方的因素，促成双方达成协议。对于商务谈判人士来说，从与对方的语言沟通过程中获取信息并向对方传递相应信息是双方进行顺畅沟通的重要途径。

在谈判沟通的过程中向对方传递相应的语言信息就是指通过组织和协调自己的语言向对方表达自己的需求以及其他意见。这是任何一次商务谈

判过程中,谈判代表都必须掌握的技能,这里就不多做讨论了,我们更想说的是如何通过双方的语言沟通来更多地了解对方的信息。

作为在语言沟通过程中获取对方信息的重要方式,倾听一直是优秀的商务谈判人士经常采用的方式之一。一个商务谈判高手通常会提出很有针对性的问题,然后耐心地倾听对方的意见,倾听不仅可以得到对己方来说相当有用的信息,如对方的真实需求、对方希望得到的最大利益目标以及愿意做出的让步程度等;同时有效的倾听还可以使谈判对手感到受尊重、被理解。因此,注重倾听的谈判者往往比那些急于表达的谈判者更能在谈判过程中获得主动权,也更能以最巧妙的妥协战略换取最大利益的实现条件。

全球最知名的成功学家戴尔·卡内基先生曾经以自己的倾听艺术成功地说服了一位企业家参加他的演讲,在戴尔·卡内基打算拜访这位企业家之前,他的朋友们都劝他不要自讨没趣了,因为和这位企业家有过交往的人都知道那是一个脾气十分古怪的老头儿,而且这位上了年纪的企业家还十分倔犟,他从来就不愿意听什么演讲,据说通常人们和这位企业家说不上三句话就会被赶出家门。但是戴尔·卡内基却不打算放弃这次说服工作,第二天一大早卡内基就来到了这位企业家的办公室,这位企业家正在亲手浇灌他的花朵。把卡内基请进门之后这位企业家并没有对他进行礼貌的招待,而是一边浇花一边在那里自言自语,卡内基一直在沙发上耐心地等待,后来这位企业家终于和卡内基说话了,但是他说的内容全是一些有关企业内部员工消极怠工方面的问题,对于这些问题卡内基虽然有些了解,但是他知道自己此时不便发表意见,于是,他只是坐在一旁耐心地倾听企业家的高谈阔论。企业家一直在谈论他认为有趣的企业员工管理的话题,卡内基除了在企业家问他意见的时候提出了一个"企业内部员工的管理应该从员工自身素质抓起"的意见之外,其他什么话也没有说,而且他也没有向对方提起去听自己演讲的事情。时间就这样很快过去了,午餐时间到了,卡内基先生向这位企业家告辞,但是这位企业家却十分诚恳地挽留卡内基先生同他共进午餐。在吃午餐的时候,这位企业家告诉卡内基"听说你的演讲不错,而且从今天咱们的交谈来看,你确实是一位最有意思的谈话对象,所以我打算让公司的所有员工去听你的下一次演讲"。就

这样，戴尔·卡内基先生几乎没费什么口舌就实现了自己的拜访目的，而且还得到了更多的演讲听众。

沟通的目的是理解，不仅需要被理解，而且还要理解对方。使沟通有效的另一半是倾听，忽略倾听将会使沟通失败。心理观察显示，人们喜欢善听者甚于善说者，这就是为什么那些耐心倾听的人更受谈判对手重视和欢迎的重要原因。另外，善于倾听的人还能在谈判桌上更充分地了解对方的有关信息，同时还可以根据这些有用信息采取最有效的手段，做出最符合对方胃口的妥协，然后再在对方需求得到满足的基础上向对方提出自身利益的实现条件。

商务谈判活动的复杂性、多变性、竞争性，决定了光靠一方的猜测和估计是很难进行有效沟通的，耐心倾听就是谈判双方在表达己方意见的同时和对方进行积极交流的又一重要方式，因此商务谈判人士必须注意在谈判过程中对谈判对手所述意见要耐心倾听。

◆从非语言交流中获取信息◆

在谈判沟通的过程中，必须通过许多非语言交流的途径获取更充分、更有用的谈判信息。非语言交流的方式主要是体态语言。

谈判信息是控制谈判过程的手段，要做到对谈判过程进行有效地控制，必须首先掌握足够的、准确的谈判信息，依据具体的谈判信息，确定谈判的正确策略。如果无法获取更充分、更精确的信息，那就很难有效地对整个谈判过程加以控制和协调，因为谈判过程千变万化，经济、技术，内部、外部之间的联系是非常复杂的。因此，在谈判沟通的过程中，如果仅仅从双方的语言交流中获取信息是远远不够的，必须通过许多非语言交流的途径获取更充分、更有用的谈判信息。

非语言交流的方式主要是体态语言，体态语言主要指人的身体动作、态度表现以及声音语调等，据有关专家研究表明，在谈判双方的口头交流过程

中，词汇只占谈判双方全部交流信息的7%，其余93%的信息都要靠体态语言的交流来获得。

一位老练的汽车推销员每周能卖掉两辆汽车，其他同行都不知道他成功的经验是什么，当有人问他时，他说“其实很简单，我只不过能够得到更多的信息而已。”但是周围的同事却发现，这位汽车推销员和顾客进行的语言交流并不比他们多，甚至大多数时候他只是和顾客说一两句话就去干别的事情了，那么他是如何得到更多的信息的？让我们来看看他的做法吧。

在卖汽车的交易中，对于推销员来说最大的难题恐怕就是对待那些口口声声说“随便逛逛”的顾客了，因为这类顾客实际上是最为精明的，他们是在寻找最合适的便宜货，当推销员把价格告诉他们的时候，他们往往会不做任何表示，然后再到其他的汽车交易商那里继续“随便逛逛”。而这位老练的汽车推销员遇到这种类型的顾客时，他绝不会轻易地把价格告诉对方，当然他也不会拒绝顾客的问价。他会迅速掏出自己的名片，写上顾客的姓名，并在名片的背面写上一个不可对顾客透露的数字，然后他把这个名片别在办公室的墙上，对顾客说：“这就是你可能找到的最合适的价钱了。”他劝告顾客可以去和别的经销商谈谈，谈完以后再回来看看他写在名片上的价格到底是多少。

等他做完所有的这些事情之后，他就应付下一位顾客了，而且通常过不了多久，那位名片上的顾客就会主动回来找他，因为顾客们都对名片另一面的价格心怀好奇。当然，写在名片上的数字不一定是最合适的价钱，每当顾客做出这样的表示时，这名推销员就会通过他们同自己说话的声调、走路或握手的动作以及面部表情等非语言行为观察他们的真实态度，这就是所谓的察言观色。然后他再假装不经意地问顾客：“那么，旁边那家汽车经销商和您谈的条件如何？”大多数的顾客都会把真实的情况告诉他，即使他们不告诉他真实的情况，推销员也知道其他竞争对手的汽车销售价格，他这么问的目的只不过是想了解一下顾客期望的价格水平。经过一番察言观色和共同交流，这位推销员就掌握了非常重要的信息：第一，这位顾客正在考虑购买他的汽车；第二，竞争对手的价格；第三，这位顾客期望的价格水平或额外服务。现在，他就可以选择做还是不做这笔生意了，而通常的情况都是，他

成功做成了生意，而且顾客也觉得购买他的汽车更实惠一些。

在商务谈判过程中，非语言交流是语言交流之外的双方互相传递信息和获取更多信息的重要途径，这就需要商务谈判人士不但要字斟句酌地和对方进行语言交流，还应该细心冷静地从对方的行为态度方面挖掘语言交流背后的信息。人们的不同行为和表情所体现的内容也各自不同，根据一些心理学家和谈判专家的总结分析，我们可以发现人们通常的行为表情所蕴涵的内容主要包括以下几个方面。

（1）肢体语言

在谈判中，出色的谈判者都善于从对手的肢体语言中捕捉到许多他们所需要的信息。

谈判开始时如果对方向你伸出手，你也迎上去，这表示友好与交往的诚意；假如你无动于衷地不伸出手去，或懒懒地稍稍握一下对方的手，则意味着你不想与他深入交往。握手时，如果对方的掌心出汗，暗示对方处于兴奋、紧张或情绪激动的状态；若对方用力握你的手，则表示此人好动、热情，凡事比较主动。

不少人在谈判中不断地搓动着双手，或搓手心或手背，这常常是谈判处于逆境时的习惯动作。有些人说话很有条理，但有些机械，脸部表情呆板，四肢显得比较僵硬，目光也不那么锐利狡黠，这会给人一种印象：他很有准备，但毕竟是初次上阵的谈判新手。

注意对方上肢的动作或者自己与对方手的接触，可以判断、分析出对方的心理活动或心理状态，也可以借此将自己的意思传递给对手。比如，握拳表现出向对方挑战或自身紧张的情绪。握拳的同时使手指关节发出响声或以拳击掌，都是向对方表示无言的威吓。将双手手指并拢放置胸前，则充满了自信。手与手重叠放在腹部的位置，表示谦虚、矜持或略带不安。

人的腿和双足也往往是最先表露潜意识情感的部位，下肢动作反映的信息主要有：

对方张开腿而坐，表明他相当自信，并有接受对方的倾向；而如果对手说话时抖动着他跷起的二郎腿，他无疑是觉得自己处于优势地位而表现出一种稳操胜券的自信神态。

对方架腿而坐，在无意识中一般表示拒绝对方并保护自己的势力范围，使之不受侵犯；而不断变换架腿姿势的动作则是情绪不稳定或焦躁、不耐烦的表现。

摇动足部，用脚尖拍打地板，或抖动腿部，这些都表示焦躁、不安、不耐烦或为了摆脱某种紧张感。快要进入考场的考生、车站候车的旅客常有这种动作。

据心理学家分析，人的举止是人内心活动的充分反映，如果对手谈话时落落大方，走、站、坐的姿态都轻松自在，说话紧扣主题，谈笑风生，这恐怕是个很难对付的谈判老手。举止所表达出来的意义往往随着个人性格和文化背景的不同而有所差异。因此，在谈判桌上，要想从对手的举止中领会其中所潜藏的内涵，就要做个有心人，注意察言观色。

(2)对方笑容的特殊含义

第二次世界大战中，日本特使来栖和野村与美国国务卿科德尔・赫尔就日美关系问题举行了多次会谈，会谈中两位日本特使脸上始终笑容满面，会谈结束后又微笑着频频鞠躬告辞。美国国务卿误解了日本特使的笑容，认为未来美日关系将是乐观的。谁知事隔数日，1941 年 12 月 7 日，日本不宣而战，偷袭珍珠港，美国损失惨重，从此揭开了太平洋战争的序幕。至今有学者还认为，假如当时的国务卿了解日本民族的特点，懂得日本人身体语言的特点，就不会轻易上当，定会作出充分的准备。

姑且不论这两个日本特使的微笑是不是有意伪装，仅就微笑而言。日本人的微笑的确与其他民族的含义不同。他们并不只有在感到高兴愉快时，或表示同意、赞许时才微笑，他们把微笑当作一种礼节，就算在感到尴尬甚至悲哀时，仍会向对方微笑。英国出版的《百国旅游手册》中指出："访问日本的外国人必须知道，日本人就算受到领班责备时，他仍会向你微笑，这并不说明他们无羞耻感，他们是想用微笑来使本来已很不愉快的事情，稍微变得愉快一些。甚至，当日本人家中有人去世，你向他表示慰问时，他也会微笑着向你道谢，这当然不是说日本人毫无心肝，亲人去世竟然不会哭，而是他们觉得不能因为个人的痛苦让他人也感到烦恼。"

(3)嘴巴反应出人的心理状态

谈判者的情感主要借助于面部眼、耳、鼻、眉、嘴的单独动作或相互间的配合动作来予以充分表现。在这些表现中除了眼睛、眉毛之外，嘴唇最富有表现力。

嘴巴是说话的工具，吃、咬、吮、舐等多种动作形式，使它具有丰富的表现力，常常反映出人的心理状态：

①如果你与人交往时常咬住自己的嘴唇，这通常是一种怀疑自我或贬低自我的信号。

②在遭受失败的打击时，人们常会不自觉地咬嘴唇，这既是一种自我的惩罚的方式，也有可能是在掩饰自嘲或内疚的心情。

③紧紧地抿住嘴唇，往往表现出意志坚决。如果紧抿嘴唇，且避免接触他人的目光，可能表明他心中有某种秘密，此时不想透露。

④撅起嘴是不满意和准备攻击对方的表示。

⑤注意倾听对方谈话时，嘴角会稍稍向后拉或向上拉。

⑥假如他的嘴唇常常不自觉地张着，显示出倦怠疏懒的样子，那么他可能对自己、对自己所处的环境感到厌烦，有一种不肯定感；这种体语还表示他对周围的事物缺乏兴趣，或缺乏足够的信心来对付它。

(4)吸烟也能反映出人的心理状态

在日常生活中，吸烟的姿势具有很强的表现力，它常常不自觉地流露出一个人的心理或情绪状态：

①抽烟斗者经常运用烟斗作为谈判时的道具。对付这类对手的策略是不要争着吸引抽烟斗者的注意。抽烟斗者伸手取火柴点烟时，这是你停止谈话的时机。等他点好烟开始吞云吐雾时。你再继续你的谈话。

②吸烟不停地磕烟灰，表明内心有矛盾冲突或焦躁不安。这时的烟成了吸烟者减缓和消除内心冲突与不安的道具。假如你能很技巧地除去此支持物，对你是有利的。最好的办法是注视着烟斗。所有烟斗最终都会熄灭，必须暂时放在烟灰缸或烟斗架上，当对方要重新拿起烟斗时，递给他某物，如一页数字、一本小册子，或任何能让他参与你的谈话的东西。

(5)从眼睛看透对方

“人的眼睛和舌头所说的话一样多，不需要词典，却能够从眼睛的语言

中了解整个世界。”这是爱默生关于眼睛的一段精辟论述。眼睛有反映人们深层心理的能力,其动作、神情、状态是最明确的情感表现,眼睛是人们心灵的窗户,细心精明的谈判者往往可以通过这扇窗户观察到许多十分有用的信息:

①当周围的环境发生变化时,如果人的眼睛突然睁大,这表明他对客观环境的态度是积极的,而且可能比自己所认识的还要富于进取心,因为在面临攻击或危险时,睁大双眼是决心迎接挑战的第一反应。

②根本不看对方,而只是听对方讲话,是企图掩饰什么的表现。据一位有经验的海关人员总结,他在检查通关人员已填好的报关单时,还要再问一句:“你还有什么没有呈报的吗?”这时,如果通关人员不敢正视海关人员的眼睛,往往是通关人员有情况没有申报。

③在人们处于兴奋、喜欢、肯定的情绪时,瞳孔会放大,眼睛会显得非常有神;当人们处于低沉、厌恶、否定的情绪时,眼睛中的瞳孔会缩小,眼睛则显得暗淡无光。

④假如你抬起下巴并垂下眼睛,这反映你对当时所处的环境或对谈判对手有一种不屑一顾的态度;如果你低垂下巴两眼向上望,那是一种羞怯腼腆的表情,也可能会让人觉得你有求于人。

⑤你的对手摘下眼镜,开始擦拭时,你应当停止谈判。因为擦拭眼镜是擦拭者正在仔细考虑某一论点的表现。所以,当擦拭开始时,应停止施加压力,让你的对手有足够的时间考虑,等眼镜再挂上鼻梁时,再重新谈判。

⑥在1秒钟之内连续眨眼数次,这是神情活跃,对某事件感兴趣的表现;有时也可理解为由于个性怯懦或腼腆,不敢正眼直视而不自觉做出的动作。在正常的情况下,一般人每分钟眨眼5~8次,每次眨眼不超过1秒钟。时间超过1秒钟的眨眼表示厌烦,不感兴趣,或为了显示自己的优越性。瞪大眼睛看着对方表示对对方有很大的兴趣。

眼神传递的信息远不止这些,有许多只能意会而难以言传,这就需要谈判人员在实践中用心观察、积累经验、努力把握。

总之,无论是眼睛、嘴巴、脸部的神态,还是双手、双脚、手臂的动作,这些非语言行为都可以向人们传递一定的信息,而且往往这些非语言行为传

递的信息比语言交流的信息更加可靠。因此,商务谈判人士在和谈判对手进行沟通时除了要注意从语言交流中获取信息外,还要学会从非语言交流中得到更充分、更可靠的信息。

◆ 谈判前做到"知己" ◆

"做到知己,许多人认为很容易。其实不然。了解自己并不比了解对手轻松。俗话说'当局者迷',人们常常会犯过高或过低地估计自己的错误。因此,在评估自己时,一定要慎重仔细。"

——被称为"全世界最佳谈判手"的霍伯·柯恩

在谈判前要清楚的知道自己想要从谈判中得到什么,还要知道自己为什么要谈判,如何塑造自己的形象,以及在谈判中有哪些可以用来讨价还价的资本,以免在谈判中做无谓的努力。因此,你最好在谈判之前先从以下三个方面对自己进行盘点。

(1)自己去谈判的理由

你为什么要去谈判而不去做其他事情?这个问题可以帮你把主要精力都集中在设计谈判战术和战略上。可能有以下一些理由促使你去谈判:①你没有能力去做某件事情;②你希望对方给你提供价格便宜的原材料;③你想将自己的产品卖给对方;④为了实现自己的目标,你必须同其他人合作,因为他们有同样的能力和同样的观点。

因此在谈判前如果能清楚对方能给自己什么和自己能给对方什么这两点,谈判就会变得容易很多:①对方能给自己什么:应该清楚地知道此次谈判可以满足己方的哪些需要,能满足需要的可替代性有多大,各种需要的满足程度如何等。②自己能给对方什么:谈判者不仅要了解自己要从对方那里得到些什么,还需要知道自己能满足对方哪些需要。

(2)塑造自我

如果你是一个性情暴躁的人，那么在谈判中，你就很可能会陷入不利的局面，从而导致签下不好的合约。人在情绪化的时候不愿意思考，很容易被对方看似不错的建议所诱惑。“牛气的人”很难立即改变主意，即使发现自己作下了荒谬的决定，由于情绪上的不稳定，也只有任人处置。镇静、沉着是谈判时必须坚守的原则，谈判人一定要认识到这一点。

如果你是一个很自负的人，那么对方有可能对你奉承恭维，让你在飘飘然中落入陷阱。霍伯·柯恩强调谈判者的心理素质是非常重要的，只有将自己的心态调整好，才能在谈判中扬长避短，采取适当的谈判策略以达到目标。

①树立信心。信心是重要的精神力量。在重大谈判中，谈判者往往会被凝重的气氛和压力逼得喘不过气来，从而心慌意乱、六神无主，本可以发挥的内容也忘得一干二净，致使主动权轻易地落到对方手里。那么在这种情况下，谈判者若想提高自己的谈判实力，就必须沉稳自信。一个谈判高手在谈判前通常这样给予自己信心，经常对自己说：“我能行的！”而不是“我能行吗？”对谈判采取积极的态度和诚意；以现实的态度面对问题、分析问题、解决问题；坚持自己正确的主张；不要觉得谈判是如临大敌，动辄怀疑自己。

②培养耐心。耐心是在心理上战胜谈判对手的一种战术，有耐心的谈判者表现为不急于求成，并通过有意识的言论让对方知晓自己合作的诚意与可能。耐心是谈判者心理成熟的标志。急躁、鲁莽在谈判中是不可取的。在对客观事物和现象做出全面分析和理性思考之后再作出科学决策，才是一个谈判者成功的奥秘所在。在基本目标一致的前提下，应遵循“求同存异”的原则，不必计较对方提出的种种小问题。“耐心”并不是“拖延”，如果说“拖延”是从策略上战胜对方，那么“耐心”则是从心理上战胜对方。谈判者是否具有良好的耐心，将直接影响谈判的结果。一个具备良好耐心的人，不一定是好的谈判者，但是一个谈判的弱者一定是缺乏耐心的人。只要有耐心，适当地坚守利益，坚持自己正确的立场，有超人的判断力，你就会取得谈判的成功。

③具备诚心。谈判有诚心，是保证实现双方目标的必要条件。从心

理学角度来看，诚心是双赢谈判的心理准备。我们知道，谈判的初始动机是受需求欲望支配的。为了满足需求欲望，在单靠自己力量无法满足时，就要寻找与之相适应的合作伙伴，而合作伙伴的取得，是在大量了解和全面考察对方的基础上，通过谈判实现的。诚心就体现在这种寻求合作对象的过程中。当然，谈判的诚心不仅仅是单方面的，它必须在谈判双方所共有的条件下，才能转化为谈判的动力。只有在以诚心为基础的良好的心理环境下，谈判者才可能保证在共同利益不受损害的同时，达到自己的谈判目标。

(3)谈判资本

在谈判前要分析自己的优势、劣势及谈判人员的个体素质情况，从而推动谈判的顺利进行。

①先进的技术。一般来说，许多谈判人总是乐于自己拥有先进的技术，因为先进的技术往往具有良好的经济效益和可靠性，能给谈判带来成功。但是最先进的技术并不一定就是最能带来效益的技术。由于受资金条件、技术素质和管理水平的制约，许多谈判人不宜一味强调追求当今世界最先进的技术。虽然先进的技术是人们所追求的目标，但就谈判而言，仔细分析先进技术力量所能带来的谈判效益有多少才是主要的，谈判人员应对此有科学的战略眼光。

②谈判人员应具备的条件。谈判是一种思维要求较高的活动，是对谈判人员知识、智慧、勇气、耐力等的测验，是谈判人员间才能的较量。在谈判前，一定要了解和分析参加谈判的人员的个体素质如何，它是谈判成功的重要因素。

(3)自己的谈判极限。准备谈判时，你要做的最关键的事情之一就是确定自己在谈判中的极限。这样你才知道，什么时候应结束谈判，什么时候可以说“是”，什么时候可以说“不”，什么时候态度可以强硬，什么时候可以终止谈判。这也就是说，如果到达这个极限点，必须明确自己该怎么办。另外，你应该考虑在你没有得到预期的结果时，将会发生什么事情、最好的选择是什么。

◆谈判前做到"知人"◆

知己知彼，百战不殆。

——《孙子兵法》

20世纪60年代，美国总统肯尼迪在与前苏联首相赫鲁晓夫进行有关古巴危机的维也纳会谈前，就查阅和研究了赫鲁晓夫的全部演说与公开声明，收集了几乎所有可以找到的有关赫氏的资料加以研究，这些资料甚至包括赫鲁晓夫的早餐嗜好和音乐欣赏趣味。

虽然在多数谈判中，这样细致入微的了解显得有点小题大做，但也只有把握了对方各方面的情况，才能顺藤摸瓜，去探查对方的需要，并由此掌握谈判中的主动权，使谈判能同时满足双方的利益。

(1)估计对手实力

如果对方是一家公司，那么对手的实力包括公司的历史、社会影响、资本积累与投资状况、技术装备水平，产品的品种、质量、数量以及人员情况等。

然而，对对手的了解有时候是很不容易的，谈判场上风起云涌，谁也不想在其中处于被动地位，在谈判前隐藏自己是每个谈判者都知道的。如何了解对手、收集有关谈判对手的情报，有以下两种途径：①直接派人前往对方的所在地进行调查，掌握第一手资料，这样花费的时间和金钱会比较多，但其可靠性程度比较高，针对性比较强；②通过间接渠道获取第二手资料，现在主要是通过网络、报纸和一些传媒机构等。

二战期间，一位名叫伯尔托尔德·雅各布的作家出版了一部有关希特勒军队详细情况的书。在这本书中，他描述了德军的组织结构，参谋部的人员布置，部队指挥官的名字，甚至包括了最新成立的装甲师的步兵小队。这些都属于德军的军事绝密资料。该书的出版引起了希特勒的极度恐慌，于

是，雅各布被盖世太保逮捕入狱。

在盖世太保的审讯室，德军情报顾问瓦尔特·尼古拉上校对雅各布进行了严刑逼供。而雅各布的回答却大大出乎盖世太保的意料。雅各布供述说：这些所谓的“军事机密”都来自公开的新闻媒体。文中所涉及的第17师指挥官哈济少校驻扎纽伦堡，取自纽伦堡报纸的一个讣告，该讣告说新近调驻纽伦堡的第17师的指挥官哈济将军将要出席追悼会。而在另一份乌尔姆的报纸中，他读到了一则报道菲罗夫上校的女儿和史太梅尔曼少校举行订婚仪式的新闻，该报道提到了菲罗夫是第25师第36联队的指挥官，而史太梅尔曼少校的身份是信号军官。所以说，雅各布并不是间谍，他只是留心了新闻媒介的报道，巧妙地取得了间谍也不一定能取得的秘密情报。

这事虽然发生在二战期间，但对于我们的谈判情报的收集仍然有非常重要的启迪。在今天的信息时代，大众传媒的覆盖面更广、手段更为先进，特别是随着信息高速公路的开通，国际组织、企业及个人信息资源的共享，为人们获取信息提供了更为便捷的途径。

（2）谈判对手的需要

人的一生，就是为了满足需要而与自然、社会不断进行拼搏的持久斗争。同样，谈判本身也是处在不同角度、不同经济发展状况下的不同的人或团体为了满足各自切身利益的需要，而通过一定的形式达成的某种目标的外在表现。如果我们想要了解对方的需要，就必须要知道什么是人的需要，人类学家马斯洛把人的需要分成五类，要弄清谈判对手的需求，研究这些需要是十分有必要的。

①生理需要。生理需要包括饥饿、疲倦、性等，是所有动物共有的特性，是驱策生物的主要动力。生理需要往往主宰了其他一切需要。一个人可能欠缺许多东西，譬如爱、安全、自尊等。若同时又感到饥饿，在这种情境下，除非他的饥饿得到某些满足，不然他是不会在意其他的需要的。同样道理，一个饿得半死的人不可能有绘画吟诗的雅兴。这个时候他所渴望的东西只有食物，对其他的一切都不感兴趣。换句话说，他会全心全意、不顾一切地攫取食物，而忘了其他的种种需要。你若知道一个乞丐的生理需求，你就会赢得他的尊重，你可能只给他一元钱，而他就会虔诚地向你致谢。

②安全感的需要。生理需要得到满足后，生物机体首先关心的是安全感。成年人所追求的安全感和稳定性，多偏重在金钱、职业和退休计划等方面。

③爱的需要。一个孤独的人总会有渴望朋友、情人、家庭的感情的需要。在一个人感到饥饿、危险和受到威胁时，他迫切需要的是食物和安全感。但是，在得到食物和安全感之后，他会更渴望被爱，而这种渴望被爱的心理可能比其他的一切需要更为殷切。

④受尊重的需要。尊重的需求可分为两种：一种是渴望自由和独立，另一种是渴望名誉和权威。在自由和独立的心理渴望获得满足之后，伴随而来的往往是力量、能力和自信的需要。而在获得名誉、权威的满足感之后，往往会产生对地位、支配权和获得他人尊重的需要。被尊重的需要若得到满足，会使那个人觉得自己是有成就，而且是被重视的人。

⑤自我实现的需要。在满足了生理需要、安全需要、爱与归属感的需要、受尊重的需要之后，大部分的人都想要从事一些自己感兴趣的事情，不然他们就不容易感到满足和快乐。自我实现就是，把每样自己能够完成的事情做好。这种欲望的实现，就是自我实现。自我实现的表现形式，往往因人而异。

人类这五种基本需要的重要性随着层次的增高而递减：即生理需要是人们最广泛、最迫切的基本需要，而对其他的需要欲望就没有生理需要那么迫切了。

有很多方法可以帮助我们了解对方的需要。从提出的问题中，或是从对方的答复中，我们都可以了解对方的需要。我们可以通过仔细倾听对方的谈话，可以从对方的口头禅、表情、说话的态度及声调等，发掘出对方话中所隐藏的谈判目标。换句话说，也就是对方的需要。

要了解对方的谈判目标，你应该站在他的角度设身处地的去想，我们可以从对方的角度来思考几个简单的问题：我希望对方作出怎样的决定？我自己究竟怎样做才会促使他作出我希望的决定？他在什么情况下不会作出我所希望的决定？

有时候，你的谈判对手之所以要与你进行谈判，他的目的也许并不只是

表面上的那些。但是，你不可能一望就知道别人想些什么，在这个时候，你也许更需要一些思索，或者干脆问自己一下："他为什么这样做？"

（3）分析谈判对对方的重要性

对团体来说，任何一次谈判都是由行为主体（谈判人）代表关系主体（企业、公司等团体）来进行的，所以谈判人员所代表的利益和需求应该说是两方面的：他既可能反映个人的利益和需求，又可能代表企业或其他团体的利益和需求，总之，两种利益往往交织在一起，谈判对于他的重要性也具有双重性。因此，我们有必要从两个方面进行考虑。下面这些问题将有助于考察谈判的关系主体对谈判的重视程度：①假如双方无法达成协议，那么对方会有什么损失？②假如双方达成协议，对方会从你这里得到什么好处？③本次谈判，你的对手究竟想从你这里获得什么？你知道他是否还有别的途径获得他想要的东西？④此次谈判是否能达成协议，从长远来看，会对其所经营的业务的现状和近期的发展产生什么影响？⑤双方谈判的动议是哪一方先提出来，并且正式列入日程的？⑥对方谈判的诚意有多少？对方是否有能力和诚意履行协议的义务？

接下来我们再对对方谈判人员对谈判的重视程度进行分析，大体包括以下几个方面：①如果圆满完成谈判，是否会给他带来诸如金钱奖励、提升级别等实实在在的利益？②他会不会因此次谈判而在本公司声名鹊起？③从他自己的性格、作风、工作特点来看，他是否希望谈判成功给他带来成就感？

考察谈判对对方的重要性的目的在于合理地调整你的作战方案。如果谈判对双方都很重要，那么静下心谈便可以了。但如果谈判对于双方的重要性不是同等重要时，你就必须综合分析谈判对对方的重要性。

（4）了解对手的权限

作为一名满怀信心的谈判代表，是无论如何也不想遇到这样的情况：双方经过针锋相对的唇枪舌剑，都已经精疲力竭、"鸣金收兵"，认为交易已经达成的时候，对方的热情却马上冷却了下去。他可能会说："我还得就这件事向我的上级汇报一下，只要他能批准，那么一切就能定了。"此时，作为另一方的你又不得不进入令人不安的等待中，而等待的结局显然不总是令人

满意，当对方很抱歉地对你说他的上级不批准这个协议的时候，你前面所做的所有努力就统统付之东流了。

由此可以得出这样一个结论：一旦你的谈判进入这样一种状况，你就不得不在不同的对手之间换过来又换过去，你必须经受一种身体上和心理上的双重折磨。此时可以肯定地说，你已经中了对方设计的圈套。

因此，是否了解对手的权限对谈判目标的实现很重要。在准备谈判之前，首先需要彻底研究与谈判对手有关的资料。最起码必须知道，对方组织内部作出决定的程序，以及与己方谈判的人员在谈判对方内部是否有决策的资格，即个人的地位、权威、力量等，这是非常重要的。了解谈判对方组织中的决定是怎样作出的、谁具有决定权、谁审查它们、资金从何而来、最后的决定怎样作出以及由谁来作出等非常重要。

西方有句谚语说："在水中行走的秘决是知道石头在哪里，并且知道石头是否能绊倒你。"了解对手权限的意义正在于此。

（5）摸清对方的真实"底牌"

关于谈判提得最多的问题就是怎样才能获得比最低目标更多的利益。一个简单的回答就是弄清楚对手的最低目标，然后仅仅满足他这个目标。我们怎样才能得到关于对手的重要情报呢？对手肯定不会自己故意露底的，不过这并不妨碍你的旁敲侧击。

有这么一个小笑话，说谈判中一方直截了当地询问对方的底价："告诉我最低多少你可以接受，然后我看看可以给你添多少。"对方并不上当，反问道："你为什么不告诉我你希望最高支付多少呢？我可以考虑让你少出点。"对方目瞪口呆。这个笑话说明了谈判的本质：人们在达成一致的情况下，会尽可能的争取更多的利益。

实在没底的时候，你可以采用一些灵活的方法来打破僵局，比如让对方继续说下去。来看下面这个例子。

卖方："185 元的单价，是我方所能接受的最低价了！"

买方："这太高了……"（然后，买方就说出了种种理由，来证明这个价太高）这样，买方就处在了防御地位，他可能会暴露出一些破绽来。因为他对自己的话必须解释清楚，为什么他认为那是个太高的价格。如果你不说话，

装作沉默不语，那情况就可能有所变化。

卖方："185 元的单价，是我方所能接受的最低价了！"

买方：沉默不语。这时，卖方就可能为了打破你的沉默，而继续说些什么，来证明他们这个价格是合理的。但是，一旦他把支持这个 185 元的价格的理由都说完了，他就会像一个弹尽粮绝而又爬到山顶的士兵，他会看到敌人坐在山下边，正举着装有子弹的枪准备朝他开火。这时留给他的就只有两种选择——或者投降或者死。当然，如果卖方还没有面临如此悲惨的境地，他是不会投降的。但是，既然他能说的都已经说完了，为保住他的阵地，他就得硬撑着往下说，这时你就有机会得到那个真正合理的价格了。

(6)预测谈判对手的"招术"

朝鲜战争停战谈判期间，北朝鲜和南朝鲜同意谈判各方由来自三个中立国家的官员和各自国家的谈判代表组成。南朝鲜一方选择了挪威、瑞典和瑞士作为他们一方的三个中立谈判代表，北朝鲜一方选择的是波兰和捷克斯洛伐克，但是好像再也选不出第三国了。他们建议谈判开始，以后再确定第三国。

实际上，北朝鲜真正想做的事情是为以后的策略留一个空间，时机到的时候，他们再宣布他们选出的第三国是苏联。国际组织一致抗议："苏联？等等，苏联不是中立国家。"

北朝鲜回答说，苏联没有直接介入这场冲突，没有理由认为他们有偏见。

北朝鲜坚持己见相当长时间，直到局势陷入荒谬可笑的境地，北朝鲜实际还运用了一种各地孩子们都了解的重复策略。

孩子说："妈妈，明天我可以去游乐场玩吗？"

母亲带着家长的威严说："不行，明天不准去。"

孩子恳求道："为什么不能呢，妈妈？"

妈妈说："因为你上周刚去过。"

孩子说："我知道，但是为什么明天我不能去？"

母亲说："你去的次数太多了。"

孩子说："这是什么原因，妈妈？"

到这个时候,母亲把自己的意见重复了10或20次,都忘记了原先关于孩子看电影会产生这么一大堆问题。她的理由已失去了效力。于是开始觉得自己是小题大作。

这就是北朝鲜用于支持他们坚持把苏联作为第三国的计策。他们继续坚持认为,不明白为什么反对用苏联作为中立的第三方,后来南朝鲜的反对似乎也变得和北朝鲜的要求一样荒谬可笑了,于是谈判陷入了僵局。

就在这种无意义的争论似乎要永远继续下去时,北朝鲜宣布,他们不再坚持让苏联坐到谈判桌前,但是他们希望能得到互惠的让步。

双方早就同意谈判期间双方不再重建简易机场。北朝鲜后来才知道,这样做给他们留下了很严重的不利条件,因为美国的飞机能从航空母舰上起飞,但是他们的飞机则需要跑道才能起飞。因此北朝鲜决定建议让苏联作为第三个中立国家以此作为交换条件。现在是谈"价钱"的时候了:他们可以让步,选择别的国家作代表,但条件是南朝鲜放弃重建简易机场的限制。

北朝鲜绝对没有想到南朝鲜会同意让苏联作为谈判代表。不管怎样,能在这么紧张的气氛中想出讨价还价的问题,以便后来用它来交换他们真正关心的问题,北朝鲜的策略确实很高明。但由于对方准确地探测到了他们的真实目的,结果还是竹篮打水一场空。

在这场激烈的谈判中,不管南朝鲜是如何猜到对方的真实目的的,他们确实做得很好。如果能事先了解对方所出招数,就像你能事先能预知结果一样,谈判形势就会大大有利于你了。

◆ 善用性格分析 ◆

知道了谈判对手的性格,那么就可以知道他们在谈判桌上的态度和倾向了,确定好这些,才有可能选择谈判方式,是同他交心还是斗智?

性格是人们比较熟悉的一种心理现象,是人对现实的态度和行为方式

中比较稳定而具有核心意义的个性心理特征。性格与个性心理特征，如兴趣、能力、气质等，是相互影响的，性格在其中起着核心作用。性格左右着兴趣的发展方向，性格不仅制约着能力的发展方向，还制约着能力的发展水准。认识、了解和理解自身与对手的性格，对谈判有着很重要的作用。

由于A方的商人对B方的谈判代表及其公司的情况不够了解，因此，在第一次接触时，A国的代表故意不谈生意，只是谈了许多不太相关的事情，给B方造成了一种轻松的感觉，使他们放松警惕。A方却在这些看似闲聊的谈话中从各个侧面了解到了B方的谈判目的和意图。

为了更好地实现谈判目的，摸清每一个谈判对手的情况，A方甚至请来一位有名的性格分析专家，在一旁观察、分析对方每个成员的个性特征。会晤结束时，A方的负责人请B方代表每人给他签名留念。会晤后，这些签名将给那位性格分析专家做笔迹分析用，以便更全面地了解对方。

晚上，A方在宴请和以后的娱乐活动中，采取一个盯住一个的做法，派出了自己的谈判问题研究分析人员，一个人盯住B方的一个谈判代表，深入了解B方的详细情况。

B方的谈判代表都休息后，A方全体人员连夜开会。性格分析专家已写出了关于B方每一个谈判代表的性格分析报告；其他人也都将他们各自了解到的情况写出了报告。情况汇总后，他们便有针对性地研究新的谈判策略，对每一个细节都做了详尽的安排。

经过了一个不眠之夜的性格分析和策略准备，第二天A方在谈判桌上轻松地实现了谈判目标。这是运用性格分析取得谈判成功的一个典型案例。

有科学家将人的情绪反应分为以下四种不同的模式：情绪反应弱而快的是“阳刚的多血质”；情绪反应弱而慢的是“平淡的粘液质”；情绪反应强而慢的是“忧郁的黑胆质”；情绪反应强而快的是“急躁的黄胆质”。这四种气质的特征如下：

①多血质。这一类型的谈判者活泼好动、应变能力强、反应迅速、动作灵敏、情感丰富、喜欢交往。但注意力不稳定，兴趣容易转移，情绪易起伏波动。具有这种气质的谈判者能够适应各种谈判气氛与环境，比较容易同对

方相处，能够活跃谈判气氛，在谈判桌上往往趋于“关系型”。他们处理问题也比较灵活，富于创造性，并且能积极主动地寻找解决问题的途径，有自信心，在困难和挫折面前比较乐观。他们对成功和关系的期望值较高，而对权力的期望值很低。这类谈判者的弱点是不善于发现和注意谈判中的某些细节，看问题有时流于表面，不够深刻。

对这类谈判者应充分运用人际关系技巧，在十分友好的气氛中去实现谈判的目标。

②黄胆质。这一类型的谈判者对于情绪的刺激非常敏感、意志不坚定没有信心、情绪忽冷忽热。该类型的人既热心也有爱心，做事情很有爆发力。他们喜欢参加各种活动，但想法常常改变，只有三分钟的热度。该类型的人不喜欢被压抑，喜怒哀乐的表现非常明显。他们不像黑胆质的人那样容易持续某种心情，不论悲伤或愤怒，都来得快去得也快。

具有这种气质的谈判者往往宁可谈判失败，也不愿做成一笔勉强令人满意的交易。

③黑胆质。这种类型的谈判者行动迟缓、孤僻多疑。但观察问题深入细致，体验深刻。他们考虑问题慎重多疑，往往能够发现一般人不易察觉的细微之处，对合同的条款确定更是千思万虑，反复推敲，不轻易下结论。

与这种气质的人谈判，可以按既定的方针，有条不紊地进行，因为具有这类气质的谈判者在决策阶段容易犹豫、反复，拿不准主意。

④粘液质。这种类型的谈判者满足于实现一般目标，安静沉稳、情感内向、注意力稳定、善于忍耐、反应缓慢、不尚空谈、抑制力强、可塑性小。他们对成功、关系、权力的期望值都比较均衡。因此，他们在谈判中能够从容不迫，很少显露出紧张、慌乱的神态，一旦下定决心，做出决策，就不轻易受外界因素的干扰，行动起来有条不紊，遇到困难和挫折决不轻易退却。

具有这种气质的人，不喜欢过多地表现自己，交谈中常常是聆听别人的谈话，观看别人的表演，因而也就有更多的机会观察对方，分析其特点，并伺机进攻。这是一种较为理想的谈判气质类型。

各种气质类型的划分，说明人的气质总是各有千秋，具有典型气质特征的谈判者在谈判中的行为特点，也都具有一定的代表性。然而，实际情况远

比这四种类型要复杂得多，真正属于某种典型气质的人极少，绝大多数人的气质不是单一的，常常是以一种气质为主，兼有邻近类型的气质特点。应该说气质类型无好坏之分，任何一种气质类型都可能在某种情况下具有积极的意义，而在另一种情况下具有消极的意义。一个人的气质类型并不决定其活动的社会价值和成就的高低。实践证明，一个谈判专家的能力是由他的思想素质、文化修养和技术能力决定的，但气质也具有一定的影响。在不同性质的工作中，人的气质特点所产生的影响又是各不相同的。因此，了解气质类型，无论是对于选择和使用不同气质的谈判者，还是对于分析谈判对手，抑或对于谈判人员自觉地加强心理素质修养都具有重要意义。

虽然决定个人工作成败的关键不是气质的特点，但也不能否认，在双赢交心策略运用前，了解对手的气质类型是非常重要的。只有如此，在谈判时沟通起来才比较适应，比较轻松自如。一个成熟的商务谈判者，一方面应该切实了解自己的气质特征，在工作实践中充分发扬有利于谈判活动的好的方面，努力克服不利的方面；同时，也要善于在谈判桌上辨别谈判对手的气质特征，并根据其主导气质的特点，有针对性地选取适当的谈判方法，推动谈判健康而深入地进行，以取得成功。

本章精彩观点

◆“知己知彼，百战不殆”，孙子兵法上的这句话在现代商务谈判中同样适用。

◆ 在谈判过程中应对己方信息进行严格保密。

◆ 要了解对方的谈判目标，就应该学会换位思考，即站在对方的角度设身处地的去想问题。

第六章

妥协中的战术

——选对时机用对方法

妥协是解决谈判中出现僵局的好办法，妥协的目的是为了避免谈判出现僵局，促进谈判成功，达成协议。

妥协本身就是一种策略，包括谈判过程中表示妥协的适当时机以及面对不同的对手和不同的谈判环境选择什么样的妥协方式等。谈判者应该掌握适当的妥协策略，以尽可能地避免谈判过程中出现僵局。

☞【引子】 美日牛肉贸易谈判

1. 背景介绍

20世纪80年代的日本在封闭国内市场的同时，极力出口本国产品，用大量贸易顺差赚取的巨额外汇进行海外投资，大肆并购美国资产，一时从夏威夷到纽约，大量的美国资产为日本所拥有，美国人惊呼：当年太平洋战争时期日本人用军事手段达不到的目的，今天却以贸易战的形式取得了。一向以强国姿态示人的美国政府当然不会任由这种形势继续下去，于是在这场双边贸易谈判中，美国政府决定以十分强势的进攻诉求改变自己的美日贸易逆差地位。但日本方面当然也不会任凭美国摆布，于是两国之间的关系变得越来越紧张，两国贸易冲突不断发生，其中最为严重的冲突发生在半导体领域。

关于半导体领域的冲突，华盛顿一直抱怨说，东京违背了1987年达成的

防止芯片倾销并帮助美国公司增加对日销售的协议。1987年4月17日美国总统里根宣布，美国政府决定从当日起对日本出口美国的部分产品征收100%的关税，直到征足美国在对日半导体贸易中遭受损失的3亿美元为止。日本政府对里根的声明表示非常失望。4月18日中曾根首相就美国正式宣布对日半导体进口实行制裁一事说，日本政府将依据关税及贸易总协定提出起诉，同时举行两国间协商，尽力使美国尽快收回报复措施。4月25日在日、美、加、欧共体贸易负责人的四方通商会议上，三方一致对日本的贸易顺差及扩大内需不足提出批评。

另外，美国方面还一直对日本政府的农业配额问题耿耿于怀，双方关于农业配额问题的谈判一直在进行着。早在1977—1978年间，卡特政府就努力尝试使日本取消现有的农业配额，同时增加其他所有配额的额度。但这些努力仅仅成为尝试，日本政府依然没有消除配额，只是略微增加了至1984年为止的配额总量。1982年，华盛顿开始了第二轮努力，继续致力于取消牛肉配额，不过日本人坚持要等到首轮协议在1984年3月31日失效之时，再讨论这件事情。日本方面明显是在拖延时间，不过性急的美国人可不想这样拖下去，于是，美国贸易代表威廉·布罗克向GATT提起了申诉，日本农林水产省大臣山村新治郎便同意提高年度配额，此次协议生效至1988年3月31日。对于这次日本方面的妥协，美国方面表示暂时接受，但同时也表明了美国的立场：这是美国最后一次同意日本继续实行任何额度的牛肉配额。

美国政府已经连续两次接受了日本方面维持配额制度的要求，到了1987年的时候，美国国内反对日本继续维持配额制度的呼声越来越高，就连美国国会中也充满了对日本方面的不满情绪。面对国内的局势和国际上美日贸易的不利局面，美国政府决定针对日本在牛肉、柑橘和橙汁方面的市场准入问题与日本进行谈判。

2. 谈判过程与结果

1987年，美日政府针对日本在牛肉、柑橘和橙汁方面的市场准入问题开始了谈判。在这次谈判中，美方决定，如果东京不承诺在某个确定日期内取消配额，将不再就牛肉和柑橘问题进行谈判，假如日方在1988年4月1日后继续实行配额，美国将要求日本做出补偿。另外，即使日方取消牛肉配额，

华盛顿也不会向日本做出任何补偿。

由自民党执掌的日本政府则认为，取消配额制度必然会带来重大的损失，而不会是收益。

就在美日双方在谈判桌上你来我往的同时，国际环境中也发生了一些与这场谈判密切相关的事件。1986年9月，GATT各成员国已经开始了乌拉圭回合多边谈判，当时美国在日内瓦的立场的主要特点，就是呼吁在世界范围内进行农业政策的改革。日本虽然是主要的食品进口国，但日本也提出要保留对某些敏感产品设置的壁垒，它的借口是食品安全的重要性。根据相关资料，日本每个政党都在反对牛肉和柑橘的自由化贸易。这些产品都是大米种植的重要替代品，而日本的大米也在面对着市场开放的巨大压力。所以对美日两国政府来说，美日牛肉贸易谈判势在必行，但是任何一方都不会轻易让步，因为任何一方的让步都会影响到本国在乌拉圭回合多边谈判中其他农业问题的根本利益。

不过，无论日本政府在这次谈判中表现的态度多么强硬，其在谈判中的地位注定是处于弱势的，因为日本的农业配额制度确实不会受到国际社会的保护，甚至还会因此而受到其他国家师出有名的制裁。在美日贸易谈判一开始时，日本就感受到了来自国际社会的重重压力。更令日本政府感到为难的是，国内的农民组织也向政府施压，他们说如果失去了农业配额保护，就要求政府对美国的饲料出口进行报复。日本政府处于内外交困的境地，被逼无奈的日本自民党领导人告诉代表农民的国会议员，日本无法应付世界舆论的攻击，而且也无法承担被其他国家制裁的后果，所以，日本政府决定取消保护12项农业产品的配额制度。在与里根总统共同参加的一次峰会期间，日本首相竹下登做出承诺，要采取适当的行动。

日本首要竹下登承诺的采取适当的行动只是一些微小的妥协，这与美国提出的条件相距甚远，于是在1988年2月3日，克莱顿·尤特宣布，如果日本不接受他提出的有关牛肉和柑橘的要求，他将继续向GATT申诉日本的贸易壁垒行为。面对来自美国方面的威胁，日本人的反美情绪更加强烈，日本国内不断传来反对农业让步的声音，处在夹缝中的日本政府煞是难受。于是，在1988年3月初，日本把强烈反对农业让步的国会议员派到美国，让

他们亲自感受美国带给政府的压力。

此时，身处两难境地的日本谈判代表继续保持着强硬立场，美国方面的态度也依然强硬。美国继续向日本施压，克莱顿·尤特当即向日内瓦的GATT委员会提出，组建一个专家小组，裁定日本的牛肉和柑橘壁垒问题。尽管后来日本成功地阻止了这一小组的建立，但美国的行动却给日本政府敲响了一个警钟。感到步履艰难的日本谈判代表团决定以战术上的妥协实现保护本国长期利益的目的。1988年4月27日，日本代表团第一次向美国做出了取消配额的表示，同时日本决定选择另一种形式保护本国贸易利益——那就是把配额替换为一种可变关税，该关税将伴随日本政府为稳定国内物价的目的而进行上下调整。显然这是一种狡猾地规避GATT规则的技巧，美国贸易代表当然不会同意日本的这一要求，尤特和史密斯甚至拒绝讨论可变关税的问题。

之后的美日贸易谈判依然没有达成任何协议，这对于美日双方来说都是一种折磨，在这种情况下美国决定首先表示自己达成协议的诚意，他们向日本方面表示：日本可以最后一次延长配额制度，期限为两年——如果日本保证届时取消配额。届时，日本必须扩大配额，同时作为同意其延长两年配额制度的"补偿"，日本必须为进口其他农业产品扩大市场准入。后来美方又把过渡期延长至三年，但日本方面显然对这样的让步不感兴趣，在谈判桌上日本谈判代表继续坚守阵地。

美国方面一直秉持着不到万不得已绝不妥协的态度，但现在他们意识到，如果再不想办法扭转僵局，那么这次谈判又将是无果而终。面对坚决顽固的日本谈判代表，美国首席代表史密斯决定从其他方面寻找突破口。史密斯派出了大量人力对日本的关税资料进行统计和分析，功夫不负有心人，美方根据大量的信息资料计算，发现日本对牛肉的保护达到了371%！这个数字证明了日本的贸易壁垒达到了怎样的程度。根据这一信息，史密斯决定以适度的妥协来缓解日本方面的压力，他做出承诺，如果东京同意取消整体数字中的300%（配额取消），华盛顿将同意日本在1991年将牛肉关税从25%提高到70%。美国显然是要通过这种妥协方式使双方的谈判得到迅速进展，他们的目的达到了，官方谈判恢复之后，日本就接受了美国的建议，美

日牛肉贸易谈判的僵局终于被打开了。

◇ **点评：**

在这次谈判中，美国政府一开始就呈现出咄咄逼人的进攻态势，已经对日本政府的配额制度忍了很久的美国这次是下定决心要让日本有个说法，而且还向日本方面传达了一种要求日本必须做出让步的强硬态度。美国的态度之所以这强硬是因为，他们有充分的证据证明日本的这些贸易限制违反了国际规范（在早些时候，针对牛肉和柑橘以外的 12 种农业产品在日本的待遇，美国就向 GATT 提起了申诉，1987 年 10 月 20 日，GATT 专家小组做出裁决。日内瓦专家小组发现，日本实施的贸易限制违背了 GATT 的规则）。华盛顿还同时指出，市场开放将使日本消费者受益。看来美国政府是想通过强硬手段和利益诱惑的双重方式来应付日本政府的顽固。虽然美国的态度十分强硬，但日本方面也毫不示弱。由自民党执掌的日本政府认为，取消配额制度必然会给日本带来重大的损失，而不会是收益。看来美日双方面的这轮谈判又将十分艰难，美日双方派出的首席谈判代表迈克尔·B·史密斯先生和日本农林水产省长官佐藤隆的副手、副长官牧英郎先生都感到了十分沉重的压力。

面对美国政府的进攻，日本东京则步步为营地严密防守。但无论日本政府在这次谈判中表现的态度多么强硬，其在谈判中的地位注定是处于弱势的，因为日本的农业配额制度确实不会受国际社会的保护，甚至还会因此而受到其他国家师出有名的制裁。但令日本政府感到为难的是，国内的农民组织也向政府施压。日本政府处于内外交困的境地。

此时，身处两难境地的日本谈判代表继续保持着强硬立场，美国方面的态度也依然强硬。之后的美日贸易谈判依然没有达成任何协议，这对于美日双方来说都是一种折磨。这时，如果双方不想办法扭转僵局，那么这次谈判又将是无果而终。美国首席代表史密斯运用谈判智慧，从其他方面寻找突破口，终于打开了僵局，这场被国际社会普遍认为没有协商余地的谈判就这样达成了协议。而在达成协议的艰难历程当中，美国谈判代表的灵活妥协策略受到了国际社会的称赞，美国也成了这次谈判中的最大赢家。

◆留出妥协的谈判空间◆

留出谈判空间其实是为了在谈判过程中更好地运用妥协手段，在做出妥协之前一定要给自己的最基本利益需求寻找更充分的回旋余地。

在从上海飞往广州的一架民航班机上，广播里忽然传出这样的声音：本机着陆时间将要推迟1小时。尽管广播里空姐的声音柔和而动听，但乘客们却实在不愿意听到这个消息。没有办法，他们不得不做好在飞机上多坐一个小时的思想准备，于是乘客们一边抱怨，一边找出报纸和杂志来看。然而过了不久，空姐又在悠扬的背景音乐中向乘客们宣布：飞机晚点的时间将缩短半个小时。听到这个消息，所有的乘客都十分高兴，并且大大地松了一口气。又过了10分钟，乘客们又听到了空姐柔和而动听的声音：各位乘客请注意，各位乘客请注意，告诉大家一个好消息，由于机场地勤人员的努力，本机即将着陆……听到这个消息以后，乘客们个个喜出望外，他们感到自己真是幸运极了。

在以上案例中，这架班机实际上是晚点了，但是乘客们表现出来的却是满意和庆幸，飞机晚点的事实已经被大家放在了一边。尽管这架班机始终只是实事求是地向乘客报告最真实的情况，但是如果把蕴涵在这个案例当中的战略战术提炼出来，那就可以总结出一条十分重要的谈判方式，即预先留出更大的谈判空间。

缺少谈判经验的谈判人员常常在谈判过程中表现得过于“诚恳“——坐到谈判桌前就把自己的最低目标要求或者接近于最低目标的要求提出来了。这种做法实际上是没有留出谈判空间的表现，这样做的结果只能是堵住了自己的退路，让自己在以后的谈判过程中无法采取有效的妥协战术。

不事先给自己留下充分回旋余地的做法显然是一种缺乏开放性思维的表现，而这种表现的直接后果就是使自己在商务谈判过程中处于根本性的被动地位。具有这种表现的谈判者实际上根本就没有按合同所能达到的最

有利的情形去考虑，去提要求，他们的目标就是完成预算，或是只要比他们的替代方案稍好一点就可以了。

在商品贸易谈判中，与销售产品的一方相比，购买产品的一方往往更容易犯这种自己把自己逼到墙角的错误。比如，在最简单的商品交易过程中，买方总是轻而易举地就把自己真正期望的商品价格告诉对方，如果对方表示坚决不同意那个价格，并且主动做出一个看上去颇有诚意的妥协，同时要求买方也做出一定程度让步的时候，买方就不得不在原先提出的价格基础上再增加一些筹码了，否则的话就只能放弃这次交易。可能这也正是一些人在购买东西之后不久就发现自己完全可以以更低的价格购买同类产品的重要原因吧，但通常的结果是，如果他们不改变自己的这种购买方式，如果他们不学会在进行交易之前给自己留出适当的回旋余地，那么当他们下一次购买商品时就会犯同样的错误。

由于没给自己留出谈判空间而造成自己失去回旋机会的谈判者应该如何改变自己在谈判过程中的被动地位呢？这首先应该从源自谈判者自身的根本原因谈起，谈判者没给自己留出谈判空间的原因往往是自己设定的目标价值太低、或者谈判思维不够开放。因此，谈判者要想让自己在谈判过程中游刃有余地以积极的让步和妥协换取更大的利益空间，那就要首先做到提升自己的目标价值，开放谈判思维，然后再在谈判过程中采取合适的手段在逐步妥协的同时要求对方做出更符合自身需求的利益补偿。

以某种商品或服务的销售谈判为例，销售人员在与客户洽谈业务之初，最好不要一下子提出自己全部的、真正的要求，而是随着谈判的深入，一点一点地将客户的业务吃下来。比如一个邮递公司的销售人员要想拿下某个大客户所有的业务，其中包括商业信函、明信片、特快专递、邮政储蓄等业务，他可以先吃下其中的某一项业务，而后再逐步吃下所有的业务。而在谈判价格上，销售人员不妨采取递减式让步的策略。递减式让步是一种由大到小、渐次下降的让步形态，可以分为慢递减式让步和快递减式让步。这种让步形态比较自然、坦率，同时显示出销售者的立场越来越坚定，给予对方的期望越来越小。

◆附加价值也不应轻易放弃◆

努力寻找附加价值，以及尽最大的可能创造更多的附加价值是商务谈判活动的主要目标之一，因为附加价值的创造实际上就是最大目标价值的实现。

除了不留出足够的谈判空间之外，缺乏经验的商务谈判者还经常犯过早放弃附加价值的错误，这两种错误其实都是不懂得寻找更充分回旋机会的表现。与不留出足够的谈判空间相比，过早地放弃附加价值为谈判者带来的损失一点都不小。在实际的商务谈判活动中，有些谈判者事实上根本就没有十分积极主动地寻找附加价值的实现，所以这些谈判者在商务谈判过程中虽然也考虑过妥协，也努力地采取一定的手段要求对方做出必要的让步，但他们却没有更好地运用妥协策略，以达到创造更多附加价值的目的。

附加价值其实也是谈判者整体目标价值的体现，如果谈判者不能通过积极妥协的方式获取更大的附加价值，那么谈判者的整体目标价值就会受到一定程度的损失。下面我们以采购商同其他供应商的采购谈判为例来说明这种损失：

精明的采购商不仅会在货比多家之后才确定谈判对象，而且还会充分利用多个谈判对象之间的价格差异、额外服务水平的不同以及折扣方式、需要付款的期限和方式等差别因素，然后根据这些因素以最合适、最巧妙的妥协方式实现更多的附加价值，从而使自身的目标价值实现最大化。但并不是所有的采购商都如此精明，有些采购商甚至会在没有充分对比各家供应商的交易条件的基础上就贸然选定谈判对象，接着他们又会在仅和选定的为数不多的几家供应商进行了一两个谈判回合之后就确定了最终选择的交易对象。他们认为自己的这种做法理所当然，原因就是“和我们签合同的那家供应商出价最低”，事实也确实如此，但是除了供应商最初的要价之外，这类采购商从来就没有考虑过通过谈判他可以得到更低的采购价格，而且还

可以获得其他附加价值。

让我们来看看采购商的一次采购活动吧。

当得知这位采购商要采购某类产品后，供应商们云集而来，经过几轮筛选之后，采购商选定了三家供应商，并打算就在他们当中选择一位签订合同，于是他要求这三家供应商分别对产品进行报价，结果他得到了三个不同的报价：

A 供应商报价 57 万美元；

B 供应商报价 61 万美元；

C 供应商报价 73 万美元；

C 供应商马上就被否决了。因为他的报价和其他两家的相比太高，于是这位采购商便因此认为 C 供应商可能对这笔生意缺少合作诚意。当 C 供应商被剔除之后，采购商又继续和 A、B 两家供应商进行谈判，因为这两家的产品报价相差不太多。可是经过几轮的谈判之后，A 供应商声称 57 万美元已经是最低报价了。现在，如果 B 供应商的报价比 A 更低，那么 B 就有机会签订合同。而采购商也完全可以利用这个两家供应商相互竞争的机会来要求得到更多的售后服务、延期付款等要求，这些要求一旦得到承诺，那就意味着自己得到了更大的附加价值。所以说，这个时候无论是对于采购商还是供应商而言都是十分关键的，但可惜的是，不懂谈判战略战术的采购商根本就认识不到这种机会的重要性，他们会在这个至为关键的时候采取这样的态度："我们已经有了能满足我们需求的供应商了。他的报价很合适。我们无须再做努力了，需要做工作的是供应商，如果他们想获得订单就要给我们更低的报价。"

一旦产生这种态度，采购商自然就不会特别主动地去找寻求附加价值了。于是他们就在草草的几次谈判之后，最终选择了出价更低的一方，协议虽然达成了，但结果却丧失了许多他们本该实现的附加价值，而且由于只专注于低廉的产品价格，他们仅仅为了得到更低的价格就做出了许多不必要的妥协，这些妥协又使他们大大增加了采购成本。

在进行商务谈判活动时，谈判者应该尽可能地寻找附加价值，然后再采取最有效的妥协手段赢得附加价值，最终实现商务谈判的最根本目的。

◆妥协也有原则可依◆

商务谈判中的妥协都是为自身的最高利益目标服务的，它并不是为了满足对方的单方面苛求，因此这些妥协都是基于一定原则之上的手段，巧妙地利用这些手段往往可以达到“退一步而进两步”、“让一时而利长远”的目标。

正是因为商务谈判中的妥协是为了谈判者自身长远利益和整体利益的实现，所以商务谈判者在谈判过程中进行妥协时一定不要盲目、草率，而应该遵循以下基本原则：

(1)竞争性原则

商务谈判活动其实是商务竞争的一种具体反映，如果没有双方之间利益需求的竞争，那么就没有举行商务谈判活动的必要，因此，谈判者的每一次妥协都应该争回对方相应的让步和优惠。

(2)有序性原则

商务谈判活动是一项复杂性、综合性很强的活动，因此谈判中的种种妥协和让步事先应有计划、有安排，既不能任意打破具体的妥协计划，也不能临场随便退让。

(3)适度性原则

妥协幅度要适度，不宜太大，次数不宜过多。幅度太大、次数过多会增大对方的自信心，导致对方产生更高的期望值。

(4)互惠性原则

每一次妥协必须换回一定的利益，不要做无谓的牺牲，有失应该也有得；同样，也不能一味地紧逼对方做出巨大让步，而自己却不愿意满足对方的任何要求。商务谈判本身就是一项互利互惠的活动，所以，作为谈判技巧的一种，妥协必须要遵循互惠互利的原则。

(5)忍耐性原则

商务谈判活动虽然是一项规范性、程序性很强的活动，而且在这一活动当中，谈判双方通常都要讲究必要的礼仪。但商务谈判又是充满变数的活动，为了得到更多、更大的利益，谈判对手往往不惜采取各种手段，诸如贿赂行为或者恶语相讥等。无论面对何种诱惑或攻击，谈判者都应该想办法克服和忍耐，记住“小不忍则乱大谋”、“贪小利则坏大计”。

(6)交心性原则

商务谈判中的妥协其实也是一种交心战略的灵活运用，有时候商务谈判中的人们会更注重心理需求的满足，而并非实际利益的满足，比如大多数女性的购物就属于这种类型。所以，在商务谈判活动中，真正的谈判高手会以小幅度的妥协和让步，换取对方最大的心理满足，让对方在心理上觉得自己已经赢了，感到成功的自豪。

(7)可挽回性原则

如果由于信息准备不充分、设定目标太低或者谈判者自身的疏忽等因素造成了商务谈判过程中的妥协不当，那么当谈判者一经认识到这种失误就要想办法收回，千万不要因为觉得不好开口而放弃收回，应找一个理由撤销、收回，或者采用追加附加条件或额外服务等方式挽回妥协不当带来的损失。

妥协也是有一定原则可循的，只有在遵循这些基本原则的基础上，灵活运用妥协手段才能实现妥协的根本目的。如果不遵循这些基本原则盲目妥协、随意让步，那只能导致谈判过程中己方利益的不断丧失，一旦在这样的妥协中达成协议，那么这样的协议往往会使己方陷入困境。

◆在坚定中积极妥协◆

妥协是必要的，但绝不可以随意进行，只有在确定眼前的妥协可以获取长远利益、局部的妥协可以获得整体利益时才能进行积极的妥协。记住：不到万不得已时绝对不要轻易妥协。

利益是商务活动的根本动力，如果没有利益的驱动，那么一切商务活动就失去了本来的意义，商务谈判中妥协的根本目的也是最大程度地实现自身利益。因此，商务谈判中的任何一次妥协都必须以实现相应的利益为前提，如果不是到了非要运用妥协才能实现某种利益的时候，那就不要轻易做出任何妥协，另外也不要向对方流露任何可能妥协的表示。

积极的妥协对于任何商务谈判的顺利进行都是十分必要的，但这并不意味着一旦谈判过程中出现矛盾和问题就要妥协，如果谈判者真如此滥用妥协的话，那么就会给谈判对手留下这样的印象：只要双方意见一发生矛盾，你就会做出一定程度的妥协，矛盾越激烈，你做出的妥协就会越明显。一旦给对方留下了这样的印象，那么对方就会故意在谈判过程中营造僵局，如果你不做出妥协，他就不会善罢甘休。所以，不到关键时候绝不妥协，让对方一直以为妥协无望。若是一个软弱的谈判对手可能就会不再努力，而放弃与你的讨价还价了。

广东省某一城市有一家人要全家移民国外，欲出售自家所居住的高价位住宅，他们希望住宅价格能卖到 2000 万元人民币，最低也不能低于 1500 万元人民币，因为他们光购买和装修这座宅院就花了 1500 万元，而现在还没住满三年就要出售，况且现在房价一直看涨。由于移民之前有许多事需要处理，这家人就委托房地产中介公司代理出售住宅。房地产中介公司的业务员接下本案后，积极地策划广告，宣传其所处的优越的地理位置、房间布局的合理性及其配套设施的全面与完善，很快就将房子推展到了市场上。

两周后，出现了一位买主。该买主参观完这所住宅的里里外外，对各方面的条件甚是满意，但只出价1400万元人民币，这与卖主的底价相比尚差100万元人民币。业务员无奈，只有回头找屋主议价。经过业务员的协调，屋主同意将住宅售价由2000万元一下降到1600万元人民币，售价1600万元人民币与买价1400万元人民币相比，仍有200万元人民币的差价。

为了促成这项交易，业务员只好去找买方协调，费尽口舌，但买方始终不同意再加价，因为买方看到卖方如此痛快地一次降价400万元人民币，于是有心继续拖延，以使卖方再做进一步的妥协。而看到买方态度如此坚决，为了促成这笔生意，业务员不得不继续回过头去找卖方商量，由于急于出手这套住宅，而且业务员又在一旁劝说，卖方决定再降50万元人民币，此时的住宅要价已经降到了1550万元人民币。买卖双方之间仍有150万元人民币的差价，业务员又同买方进行协商，买方现在虽然已经感到这个价格非常优惠了，但是他当然还想以更低的价格完成这笔交易，而且他觉得自己一定可以以更低的价格买下这所住宅。不过这一次业务员也是有备而来，他向买方分析了各种形势，并且十分坦诚地同买方进行了协商，买方态度终于缓和下来，决定做出一定让步，同意再加价50万元人民币，即总价1450万元人民币，但买方同时声明不再提价，否则立即放弃这次交易。同时，为了表示自己购房的决心与诚意，还当场付了100万元人民币的斡旋金。

鉴于买方的坚决态度，业务员只能再找卖方进行商量，这一次卖方当然不肯轻易妥协，不过在业务员的巧妙周旋之下，卖方终于答应再把房价降低50万元，现在房价已经降到了最底线，卖方告诉业务员“这是最后的价格，如果买方不同意，那他们就打算另外寻找买家了”。现在买卖双方的差价只剩下50万元了，虽然数目不太大，但双方态度都更加坚决，业务员感到这笔生意的成败很快就会有结果了。就在业务员为这两家的交易犯愁之时，买方找来业务员，告诉他说：“一个月前我在别处看过另一栋房子，论各方面条件，都比我现在看好的这所房子称心如意，只因为当时屋主不肯降价，几次交涉谈判未能成功，我只好放弃了，可谁知事情已过去这么久了，我差不多已经把这件事忘掉了，就在一个钟头前，那家中介公司突然打电话来告诉我，屋主愿意依我的价格出售，可我今天已在第二户下付了斡旋金，若房主

仍不肯降价，固执己见，我衷心地希望您能退回这100万元斡旋金”。

这突如其来的事情，使业务员愁上添愁，对中介者而言，基本上只是个中介性的角色，并无退款与否的决定权，除非屋主同意或屋主接受买方的价钱后，买方又反悔不准备买房，才能将其预交的斡旋金进行没收。而就眼前面临的情况是：一方言明不再降价，而另一方的态度更是坚决至极，中介者处在夹缝中，真是左右为难。解决问题的唯一办法是，尽快把信息传递给房主，由房主决定结果。房主听到消息后，也犯了难。既然买主更中意前一户房子，就有可能反悔，若我答应他的要求却反遭对方拒绝，我就有权没收他的斡旋金，这样就等于本钱下降了100万元人民币，以后再怎么卖都是赚。但赚这100万元人民币的前提是必须接受买方的价格——1450万元人民币，即需在原售价基础上再降价50万元；若不愿意降价50万元，他们全家马上就要移民国外，以后回来的时间肯定很少，目前时间紧急，如果失去了这笔买卖，新买主不知何时再出现，即使能马上出现，也需要花费时间继续和其周旋，而且也不知下一位买主是否愿意花1450万元人民币！

此时的卖方陷入了两难境地，左思右想也找不出一个妥善的办法，而买方又以“前屋屋主催问甚急”为由不断来电要求中介尽早回话，否则应立即退回斡旋金。局面就这样陷于僵局之中。经过几十分钟的“深思熟虑”，房主终于赌博性地同意以买方的价格出售，若买方拒绝，则可顺理成章地将这100万元人民币纳入私囊。但最终的结果是，买方称心如意地以自己提出的价格买到了那所住宅，而卖主则只能以低出底线50万元的价格赔本完成了交易。

◆声东击西的妥协术◆

在战争中，高明的军事家常常运用“声东击西”的战术出奇制胜。在商务谈判中，运用声东击西的妥协战术往往会为谈判双方矛盾的解决带来意想不到的效果。

经验丰富的商务人士经常发现，在许多商务谈判过程中直来直去的强

攻硬取往往只能适得其反，但又不能轻易放弃自身的合理利益需求，于是声东击西便成了获得利益的首选方式。

所谓声东击西，是指通过转移对方注意力的方法达到目的，即当谈判在议题上进行不下去时，既不强攻硬战，也不终止谈判，而是巧妙地将议题转移到无关紧要的事情上且纠缠不休；或在对自己不成问题的问题上大做文章，迷惑对方，使对方顾此失彼；或者把议题迅速转移到对方最感兴趣的方面，然后通过适当满足对方的利益需求换取对方在我方利益上的妥协。这种谈判的特点是富有变化、灵活机动、避开对方的锋芒，且不破坏谈判的和谐气氛，从而使对方在毫无警觉的情况下实现预期的谈判目标。

其实不论怎样运用声东击西的战术，归根究底，都是一种妥协手段的灵活运用，因为放弃正在进行的、有利于实现自身利益的议题这种行为本身就是一种妥协行为，尽管这种放弃是暂时的，但这种行为的确显示了自己不固守僵局、愿意主动解决问题的妥协态度。运用声东击西的妥协战术往往会为谈判双方矛盾的解决带来意想不到的效果。

一个药品公司出售一种特别昂贵的兽医外科用药，该公司的价格与竞争对手的价格比起来高得吓人。由于价格过于昂贵，所以该公司的推销员们在推销这种药品时总要费尽力气才能说服兽医，但是有一位推销员却认为说服兽医购买这种药品其实并不困难，因为他有一种办法可以让兽医把关注的焦点从昂贵的价格上转移到其他方面。比如，他在向兽医推销药品时会问兽医，每次的用量是多少，然后告诉对方，用他们的产品，医治好每头牛仅多花 3 美分，而如果生病的是一只羊的话，那只要多花 0.5 美分就可以了，如果这样算账的话，那真是算不了什么，但是它的效果却是同类产品无法相比的。这样介绍价格，对方往往十分易于接受，但如果直接告诉对方购买这种产品比其他同类产品每包就要多花 30 美元，那只能让兽医们在一听到这个价格以后就望而却步了。这样的话，兽医们恐怕连协商的余地都不会给推销员留下，更不要说愿意购买这种产品了。

在进行其他产品的销售谈判中同样可以采取这种策略，比如汽车推销员可以这样化解，还可以转移购买者在价格方面的注意力：

推销员："您现在的车每天用多少小时？"

购买者："6 个半小时。"

推销员："啊，如果您买我们的，那么在机器的整个使用寿命期间，您可以得到全部的额外的机动性，更大载重能力和更安全、更舒适的驾驶室，每小时仅花 6 美分，一个月仅仅多花费 20 美元，20 美元能买到什么？在普通的一个饭馆里一顿两人便餐，您对此不会有什么抱怨吧。"

为了更近一步地打动购买者的心，推销员还可以表示愿意在售后服务、赠送礼品等方面做出妥协，通常情况下，购买者都会愿意考虑购买这辆过去认为不可想象的汽车。

声东击西的策略实际上就是以转移对方注意力为目的，主要在于缓和谈判桌上的紧张情绪，使谈判对手分神，然后再以微小但是却能打动人心的妥协来赢得合作协议。

声东击西之策在商务谈判中经常被采用，除了以转移注意力的方式解决双方矛盾、化解谈判僵局之外，谈判者还常常运用声东击西的策略迫使对方做出重大让步。比如，有些商务谈判者原本打算在眼前的谈判中与对方达成协议，但由于双方之间出现了难以解决的僵局，所以便假装另辟蹊径到别处活动，或者拖延继续开始谈判的时间，或者与谈判对手的竞争者加强联系等，其实这些做法都是表象，其目的还是为了增加谈判对手的压力，以实现最终有利于自身的谈判结果。

我国山东省某塑料编织袋厂厂长就曾经以声东击西的策略在与日本某纺织株式会社的谈判中以最低的价格完成了交易。这位厂长首先与日方代表达成正式购买编织袋生产线的口头协议，接着就带领厂里的谈判代表团在青岛开始与日方谈判。

在进行了一周的技术交流后，谈判进入了实质性阶段，对方主要代表是国际业务部的中国课课长，他起立发言："我们经销的生产线，由日本最守信誉的 3 家公司生产，具有国际先进水平，全套设备的总价是 240 万美元。"课长报完价，漠然一笑，摆出一副不容置疑的神气。编织袋厂的厂长微微一笑，他内心十分清楚，对方是在狮子大开口，因为他们认为自己势在必得。

面对日方代表的嚣张态度，中方厂长起身回应："据我们掌握的情报，你们的设备性能与贵国某某会社提供的产品完全一样，我省另外一个厂家购

买的该设备,比贵方开价便宜一半。因此,我提请你重新出示价格。"日方代表当然不愿意轻易让步,于是双方首次谈判宣告结束。

第二天,谈判继续进行,日本方面把各类设备的价格列出了详细清单,并提出了180万美元的报价。中方显然对这个价格仍旧不满意,经过激烈的争论,生产线总价一点一点地被压到了130万美元。此时,日方表示价格无法再压了,在后来连续9天的谈判中,双方一直在就价格问题进行谈判,但始终没有协商成功,而且由于双方互不妥协让步,谈判陷入了僵局。

中方厂长知道自己是需要这套生产线的,但是他又知道日方肯定没到价格底线,所以现在还没到签字的时候,但是如果不做出妥协,对方也不做出让步,那这场谈判很可能就要在双方的僵持中破裂了。这位厂长苦苦思索,回顾整个谈判历程,前一段基本上是日方漫天要价,我方就地还价,处于较被动的地位,如果对方以为中国方面是抱着过了这个村就没有这个店的想法与他们进行压价谈判,那就难以再叫他们让步。面对这种情况,这位厂长想到了声东击西的策略——他马上派人和另一家西方公司做了洽谈联系,以机敏而著称的日商当然很快就发现了这件事,总价立即降至120万美元。

120万美元的价格其实已经达到了当初厂里预定的目标,可是这位厂长通过其他途径了解到当时正有几家外商同时在青岛竞销自己的编织袋生产线,面对这么有利的形势,他觉得应该紧紧抓住这次机会,迫使对方做出进一步的让价。既然有机会以更低的价格达成协议,为什么不试一试呢?这位厂长开始着手进行他的下一步行动了。

日方当然也知道120万美元的价格对于中国方面的意义,于是他们表示再也不会做出任何让步,而中方则利用有利的形势要求对方再继续让价,谈判桌上的气氛十分紧张,面对中方代表的步步紧逼,日方代表震怒了:"我们几次请示总公司,4次压价,从240万美元降到120万美元,比原价降低了50%了,可以说做到了仁至义尽,而如今你们还不签字,实在太苛刻,太无诚意了!"说完后他还把公文包甩到了桌上。面对日方代表表现出的愤怒情绪,中方厂长以低沉而不失威严的声音回答道:"先生,你们的价格,还有先生的态度,我们都是不能接受的!"说完,同样怒气十足地把公文包甩在桌

上，那公文包有意没拉上锁链，经他这一甩，里面那个西方某公司的设备资料与照片撒了一地。日方代表很快改变了态度，并表示愿意和总公司商量考虑我方提出的条件。最后经过双方的进一步协商最终以110万美元的价格达成了协议。

一味地强攻硬取有时不但不会实现自身的目标价值，而且还会破坏双方的友好合作关系。所以说，有时候强攻不如智取，运用声东击西的策略通常能使我方与对方保持良好的关系，在谋得我方利益的同时，使对方也感到最大的满足。而只有双方都感到了相应的满足，才能达成协议，使谈判双方均在合作中获利。

◆ 突然提出时间限制 ◆

谈判双方谁都想赢，但要赢就必须出奇制胜。当对手不肯同时让步或同幅让步时，可以走出别人想不到的棋路，从而获胜。突然提出时间限制便是谈判中的一种出奇制胜的有效策略。

在谈判中突然提出时间限制，这一策略的主要内容是，在谈判桌上给对方一个突然袭击，改变态度，使对手在毫无准备的形势下遭受重击而变得不知所措。对方本来认为时间很宽裕，但突然听到一个要终止谈判的最后期限，而这个谈判是否成功又与自己有很大的关系，不可能不感到手足无措。由于他们很可能在资料、条件、精力、思想、时间上都没有充分准备，在经济利益和时间限制的双重驱动下，就可能不得不屈服，在协议上签字。

美国著名企业家艾柯卡在接管濒临倒闭的克莱斯勒公司后，认为第一步必须先降低工人工资。他首先将高级职员的工资降低10%。自己的年薪也从36万美元减为10万美元。随后他对工会领导人讲：“17元一小时的活多的是，20元一小时的活一件也别想。”

采用这种毫不讲策略的强制威吓当然不会奏效，工会当即拒绝了他的

要求。双方僵持了一年，始终没有任何进展。后来艾柯卡心生一计，一天他突然向工会代表们称："你们这种间断的罢工，使公司长期无法正常运转。我已跟劳工输出中心通过电话，如果明天上午 8 点你们还不开工的话，将会有一批新工人顶替你们的工作。"

工会谈判代表一下子不知所措，他们本想通过谈判，以便在工薪问题上取得新的进展，因此他们也只在这方面做了资料和思想上的准备。未曾料到，艾柯卡竟会要这么一手！被解聘，意味着他们将失业，这可是很严重的问题。工会经过短暂的讨论之后，基本上接受了艾柯卡提出的所有要求。

艾柯卡经过一年的拖延战都未使工会让步，而出其不意的一招竟成功了，而且赢得干净利落。

出其不意地提出时间限制这一策略讲究一个"奇"字，它并非是无往不胜的，一旦对方有了最坏的打算，并做出了准备，最后通牒便失去了它应有的威力。

美国通用电气公司在与工会的谈判中频繁采用"提出时间限制"的谈判技术长达 20 年。在谈判开始的时候，这一方法屡屡奏效。但到 1969 年，工人终于忍无可忍。他们料到谈判的最后肯定又是故技重演，还是以提出时间限制相要挟，在做了应变准备之后，他们放弃了妥协的可能性，促成了一场超越经济利益的罢工。

因此，一定要掌握好利用突然袭击法的技巧：

①出其不意，提出最后期限，要求谈判者必须要有坚定的语气，且不容通融。运用此道，在谈判中首先要表现得语气舒缓，不露声色，在提出最后通牒时转为语气坚定，不可使用含糊不清的话语，使对方存有一线希望，以致不愿即刻签约。因为谈判者一旦对未来存有希望，想象将来可能会给自己带来更大的利益时，就不肯作最后的让步了。因此，坚定有力、不容通融的语气会替他们下定最后的决心。

②提出时间限制时，一定是明确、具体的时间。在关键时刻，不可说"明天下午"或"后天上午"之类不明确的话。而应是"明天下午 2 点钟"或"后天上午 9 点钟"等具体的时间。这样的话会使对方有一种时间逼近且无法更改的感觉，使之没有心存侥幸的余地。

③用具体行动支持你所提出的最后期限。用具体行动来印证你所提出的最后期限，势必会使对方更加确信你的最后期限。

④由谈判队伍中的领导发出最后通牒将更具可信度。一般人认为，人的级别越高，讲出的话就越有分量、越可信。然而，使用突袭这一策略必须掌握谈话分寸，不言过其实，要努力把自己摆在一个坚定而又温和的谈判务实主义者的立场。这就要求：抓住对方急于成交的心理，促使其产生心理压力；不要过分贪婪，应有适当的让步；坚持用客观条件说服对方，使其心悦诚服，而非压制、强迫；不要趾高气扬，以势压人。

◆揭示谈判破裂的后果◆

在商务谈判中，谈判者不妨揭示谈判破裂的后果，因为当谈判破裂可能给对方造成巨大的影响时，对方就要考虑是否该避免这一结局出现。一旦己方能明确、清楚地揭示出这一后果，就可以给对方心灵带来非常大的震撼，加快其让步的速度。

双方能够坐到一起谈判，是因为双方觉得能够从中获益，除非条件实在难以接受，否则谁也不愿看到谈判破裂。针对这种心理，当一方固守立场不肯退让时，另一方就可以以一种友好的态度指出对双方都不利的后果，让他自己权衡并作出选择。但要注意方法，要让对方觉得你是在和他一同解决问题，而不是在对他进行要胁，否则容易使谈判节外生枝，到头来“分则两害”。

美国的克莱斯勒公司在20世纪70年代以后，公司形势急转直下，到了1980年，克莱斯勒公司已濒临破产的边缘。在这危难之际，艾柯卡出任了公司总经理。为了能够维持公司最低限度的生产活动，艾柯卡请求政府给予紧急经济援助，提供贷款担保。

但这一请求立即引起美国社会的轩然大波。在崇尚自由竞争的美国，

一般大众都会认为政府绝不应该给予克莱斯勒公司经济援助。当时，社会舆论几乎众口一词：让克莱斯勒立即倒闭吧。大部分国会议员也认为，政府不该涉及私营企业的成败。然而，接下来举行的国会听证会为艾柯卡提供了扭转乾坤的机会。艾柯卡让议员们认清了拒绝克莱斯勒请愿案将会造成的后果，从而成功地改变了这些议员的态度。

在国会听证会上，参议员、银行业务委员会主席威廉·普洛斯迈质问艾柯卡："假如保证贷款案得以通过的话，那么政府对克莱斯勒将介入地更深，这对你长久以来鼓吹的非常动听的主张（指自由竞争）来说，不是自相矛盾了吗？"

"你说得一点也没错"，艾柯卡回答说，"我一辈子都是自由企业的拥护者，我本人是很不情愿来到这里的，可是我们公司目前的处境进退维谷，除非能取得联邦政府的某种保证贷款，不然我根本不可能拯救克莱斯勒。"

艾柯卡顿了一下，接着说："我这不是在撒谎，其实在座的各位参议员先生都比我明白，克莱斯勒公司的贷款请求案并不是首开先例。实际上，你们的账册上目前已有了4190亿美元的保证贷款额，所以务必请你们通融一下，不要到此为止。"

艾柯卡为了让这些议员们认清政府不提供贷款担保的后果，反问对方："假如克莱斯勒倒闭了，全国的失业率将在一夜之间暴涨0.5个百分点，这样对这个国家有什么好处呢？假如克莱斯勒倒闭了，造成数十万民众普遍的失业，难道说这就不违背自由企业经营的精神了吗？"

艾柯卡还指出，日本汽车厂商正在乘虚而人，一旦克莱斯勒倒闭的话，它的几十万名有经验的职员或许就会转投日本厂商门下，为外资服务。艾柯卡还引用了财政部的调查材料，这些材料表明，一旦克莱斯勒公司倒闭的话，美国政府在第一年里必须为这高达几十万的失业人口花费29亿美元的保险金和福利金。艾柯卡对这些议员们说："各位可以自由选择，你们想现在就拿出29亿美元呢？还是把它的一半作为保证贷款，并可在日后全部收回？"艾柯卡所引述的资料，这些参议员并不一定会知道的十分清楚，而且即便知道，大部分人恐怕都不会去认真分析这

些资料。艾柯卡让这些议员彻底认清了拒绝克莱斯勒请愿案的后果，成功地转变了这些议员的态度，达到了自己希望的目标。就像艾柯卡后来在著作中所写的，当这些国会议员了解到有许多他们自己的选民是靠克莱斯勒吃饭时，他们就不得不去面对这个现实了。最终艾柯卡成功地贷到了他所需要的16亿美元的款项，为自己的传奇式的经理人生涯又增添了一个亮点。

◆迫使对方让步◆

称职的谈判者善于在做出让步后向对方施加压力，迫使对方也让步，迫使对方让步的目的并不是令对方屈服，而是大家共同让步以获取双赢。

在上谈判桌前，要明白一个道理，即谈判桌上没有单方面的退让。在你做出各种让步时，你必然也会要求对方做出种种让步。

那么，如何才能更好地促使对方向你让步呢？对谈判人员而言，谈判中的利益并非轻易就能获得，常常要经过激烈的讨价还价，才能迫使对方让步。在这一过程中，可以采取如下的几种战术：

①从对方阵营中找突破点。把对方阵营中持有利于己方意见的人员作为突破点，以各种方式给予其支持和鼓励，与之结成一种暂时的无形的同盟。这一战术须巧妙施用，让他本人毫无察觉。只要对方谈判小组中某一成员松了口，其内部必然会乱了阵脚，此时乘胜追击，争取对方让步也就大有希望了。另外，这种战术也容易使对方谈判小组内部成员之间相互猜疑，从而瓦解对方的战斗力。

②切香肠策略。假如你想得到一根香肠，而对手将它抓得很牢，这时你一定不要去抢夺。你先恳求他给你薄薄的一片，对此，香肠的主人不会在意，至少不会十分计较。第二天，你再求他给你薄薄的一片，第三天也如此。这样，日复一日，一片接着一片，整根香肠就全归你所有了。这种策略有许

多好处。由于你每次要求的让步幅度很小,对方在心理上很容易接受,在不经意间,对方就做出了让步。即使经过多次让步后仍未实现自己预定的计划,但已经从这些多次让步中得到了很大的实惠,甚至,这种促使对方让步的方式往往能突破自己的预想,对方的让步结果常常会出人意料的好。例如,对方要求降低技术性能,己方就要求降低价格;对方要求提高技术性能,己方就要求提高价格或降低合格率等。此外,也可以从总体概念上互换,如对方接受自己的支付条件,自己就接受对方的报价;这一次自己做出了让步,下一次对方应主动做出让步等。使用此策略时,应注意尽量以小换大,以少换多,至少要相当,同时要尽量立即兑现,交换清账,减少延误。使用此策略贵在灵活适时,所以应早有准备,将所有可交换的条件整理记录在案,以便抓住相应的时机换取自己所需要的条件。

③示弱以求怜悯。人们总是同情和怜悯弱者,不愿意落井下石置之于死地,而比较容易答应对方的要求。在对方就某一问题要求我们让步时,假如我们无正当理由加以拒绝,但又不愿意在这方面作出让步,就可以装出一副可怜的模样向他们恳求,假如你的说法让对方觉得真实可信,他们很可能就会心软让步。在某些情况下,这种方法是值得尝试的。

④进攻是最好的防守。以进攻来对付进攻,以进攻来阻止进攻,在防守难以支持的时候比较有效。在对方就某个问题要求我们让步时,我们经常可以将该问题与另一个问题联系起来,要求对方在另一个问题上也作出让步,这实际上就是以让步换让步。当然,如果对方提出的要求损害了你的根本利益,或者他们的要求在你看来是无理的,你也可以拿出一个他们根本无法答应或是荒谬的要求回敬他们,让对方明白你也是有准备的,没有丝毫让步余地。

⑤利用时间的力量。在谈判中,无论商谈任何事情,都会有合适和不合适的时间。时刻表的更改可以适时地增强或减少自己的议价力量。许多重大的决定常常是因为"时间到了"而作成的,因此人们在谈判中才会如此多地运用最后的时间期限这一策略来诱使对方让步,而且效果总是不错的。

价格的威力也往往要借适宜的时间来展现,如果太早提出来,即使是很好的价钱,也难以取信于对方,但是经过几天讨价还价之后,再提出来的价

格就较容易被认可，这是许多人都清楚的事。略做让步之后，再突然地换掉谈判人员，就暗示对方，未来的让步已没多大希望了，我们的要求你们也明白了，是否愿意成交呢？时间的压力一定会使对方让步的。

⑥争取小方面的优惠。大部分的人都没有多大的耐性，无法集中很多的时间和精力在一件事情上。对于谈判者而言也是一样的，他们总是比较急于达成交易，尤其双方在主要问题方面已取得一致时更是这样。如果这时你再向对方提一个不太大的、不涉及根本利益的要求，他会因为不愿消耗太多时间和你争论这种小问题，急于结束这笔交易而很快地向你让步。

⑦制造竞争。制造竞争是谈判中效果最好的技巧之一。它利用人们普遍存在的竞争心理，尽可能地寻找类型相同或相似的谈判对手，进行同一标的的谈判，这样就可以在他们之间制造出竞争。俗话说“同行是冤家”，他们为了争取这一标的谈判的成功，必然会提出不同的优惠条件，从而就可以用来压制不同对手的谈判要求，争取最大的利益，达到坐收“渔翁之利”的目的。

再没有什么武器比制造和运用竞争更能迫使对方让步的了。当谈判一方存在竞争对手的时候，他的谈判压力会大为增强。这时，假如他的谈判对手聪明地给他这种暗示，强调他注意其竞争对手的话，就会比较容易迫使对手让步。

对于大多数卖主而言，他们总是存在或多或少的同行，他们经营同类产品，为做成交易不断地、激烈地竞争，即便是实力较强的卖主，也会担心竞争对手对自己造成威胁，因此尽量让谈判对手知道还有人能提供更优惠的条件，他就有可能作出让步。

1987 年初，中央正式批准上海自借自还，自己到国际上进行融资。主要利用外资建设地铁一号线的消息见诸报端后，引起了重大反响，各国地铁建设承包商、设备生产商怦然心动，甚至引起了世界各主要工业国政府、财界的极大热情。当时。正逢国际地铁市场饱和、萧条、跌入低谷之时，决策者认识到需要在谈判中引进竞争、制造竞争、利用竞争。这就有了上海地铁融资谈判中出现的竞争白热化的一幕。

为了制造竞争，1987 年 5 月，上海地铁首次利用海外国际性报纸进行公开“询价”，公告明确要求外商在报价的同时，必须拿到本国政府的软贷款，

而且必须由本国的财政机构提出承诺书。这一突破常规的高招立竿见影，十几个发达国家的42家地铁集团纷纷前来，不少人带来了本国政府愿意提供软贷款的信息。在“询价”的过程中，中方代表背靠背地与各家地铁集团、公司、厂商谈判，指出他们在贷款、报价等方面的不足之处，使其不断改善。

1987年9月、12月，再进行了第二次、第三次“询价”。三次竞争下来，外商带来的政府软贷款优惠条件越来越多，对我们越来越有利，当然，竞争的对手也越来越少，从十多个国家的42个地铁集团，到三个国家的7个地铁集团，竞争的激烈程度不言自明。

1988年初，德国AEG、西门子、杜瓦洛、瓦格尤尼等大公司，组成“德沪地铁集团”——“GSMG”——来上海参与竞争。开始德国人的竞争条件并不是很突出，他们带来的贷款中只有60%的政府软贷款，而且年利率高达2%，缺乏竞争优势。在领教了上海地铁竞争的激烈程度之后，他们立即寻求德国政府的大力支持，态度来了个“大跃进”：100%的政府软贷款，年利率0.75%。

结果，德国政府软贷款的总数为4.7亿马克，还款期长达40年，其中含10年宽限期。这样，德国人赶超其他各国，切去了上海地铁这块“大蛋糕”的2/3多。当然，对我们来说，这是我国历史上获得的赠与成分最高、最为优惠的贷款，也是世界上少有的优惠贷款。

中方制造的这场激烈无比的竞争，不仅使开始阶段占有优势的法国惨败，而且被认为最有实力的日本、美国以及英国全都纷纷下马。至于其他国家，如加拿大、意大利等也由于各种各样的原因，在这场白热化的竞争中败下阵来，无可奈何地看着别人拿到这个影响重大的合同。

也许有人会问，现实中并非任何时候都有那么多的谈判对手可利用，当只有一个对手时，又该如何？那也很简单，可以假想出一个“第三者”来压制对方，当然，这种“制造”的过程必须天衣无缝，否则只会适得其反。

要使用制造竞争的技巧，必须注意以下几点：对市场充分了解，熟知类型相同的企业；事先要做好使用这一技巧的思想准备；不被某一家的报价所迷惑，坚持进行广泛的接洽。

⑧挖灶增锅策略。《孙子兵法》上有“增兵减灶”之计，说的是在增加了兵力之后，故意减少做饭的炉灶，用以掩盖真实的兵力，迷惑敌人，出奇制

胜。在谈判中反其道而用之，为了增加费用，提高价格，增加讨价还价的筹码，同时还要在道理上讲得过去，故意多列名目，称之为“挖灶增锅”策略。二者的目的是一致的，都是要通过虚假信息来迷惑对手。“挖灶增锅”的效果在于，某个虚假条件被承认就意味着某个利益被承认。使用这种策略的关键是要有耐心，将报价单列得十分详细，大大小小的项目、方方面面的内容全都列入其中，长达几十页的资料中虚虚实实、查不胜查、防不胜防。这种方式比什么都不告诉对方效果要好。不过要注意，“灶”要尽量控制得合理，同时要尽量让对方难于查核。

⑨小气鬼。在谈判中连鸡毛蒜皮也不肯放过，蝇头小利也纠缠不放，做出了一点让步就大肆渲染，这样做即使得不到具体的利益，至少也能取得消磨对手锐气的效果。具体的做法是：让小步，计小利，一点一滴地计较。使用这种策略时，应先算好大账，再算小账。表现小气时就应立足于“小道理”。当对手正在使用此招时，自己就不能再用，而应用讥讽的手法去刺激对方放弃；而当对方装大方时，自己再采用这个策略。

下面是买卖双方的一段谈话，从中我们可以体会出步步为营策略的有效性。

买方：“您这种机器要价750元一台，我们刚才看到同样的机器价格为680元，您对此有什么话说吗？”

卖方：“如果您诚心想买的话，680元可以成交。”

买方：“如果我是批量购买，总共购买35台，难道你也要一视同仁吗？”

卖方：“不会的，我们每台给予您60元的折扣。”

买方：“我们现在资金较紧张，是不是可以先购买20台，3个月后再购买15台？”

卖方犹豫了一会儿，因为只购买20台，折扣是不会这么高的，但他想到最近几个星期不太理想的销售状况，还是答应了。

买方：“那么您的意思是以620元的价格卖给我们20台机器。”

卖方点了点头。

买方：“干嘛要620元呢？凑个整儿，600元一台，计算起来也省事，干脆利落，我们马上成交。”

卖方想反驳，但"成交"二字对他颇有吸引力，他还是答应了。

买方步步为营的蚕食策略生效了，他把价格从 750 元一直压到 600 元，压低了 20%。

◆逐步升级的妥协术◆

逐步升级是谈判中最易取得成效的技巧之一。这是任何想避免被人剥削的谈判者都必须掌握的一种策略。这一策略运用得是否成功，取决于谈判者如何、何时以及为何使用。

假设你想卖掉一辆价值 85000 元的汽车，一个买者对你的广告作出了反应。经过长时间的讨价还价，你很不情愿地接受了 75000 元的价格，买者还留下了 2000 元的定金。但是，第二天他只拿来了一张 70000 元的支票，而不是 73000 元的支票。他大声恳求并且解释到，这是他所有能筹到的全部款项了。在这种情况下，你还做不做这笔交易？可能大多数人只能无可奈何地接受。这就是逐步升级策略最生动的应用。

一般情况下，人们不会也不愿轻易做出决定。经过了一轮又一轮艰苦的谈判，并验证了己方观点的正确性以后，他们才会作出决定，而且以后都不愿再讨论这个问题。他们想得到的与实际得到的结果之间的差别变得并不那么重要了。

升级策略还可以证明销售者最先提出的价格有多么合理。有一家大公司的采购员接受了一个销售商提出的 60 万元的协议参考价。经过成本分析，这位采购员确定这项服务可以用 54 万元购得。两个月之后，谈判开始。遗憾地是，会议刚一开始，这位销售商便声明他上次喊错了价，现在至少需要 70 万元才可能做这笔买卖。这一声明极大地动摇了采购方的信心，他们根本无法弄清到底是他最初估算错了，还是在耍什么花招。谈判结束后，采购方"仅用"60 万元就买下了这项服务，而且还暗自高兴。

无论作为买者还是卖者，当你想表达自己的决心，警告对方不能走得更远时，升级是一种道义的选择。不管谈判涉及的是重大事件、数额巨大的合约或是一台清洁机，这一规则都适用。

◆让步的十三项注意◆

为争取互利互惠的让步，我们必须时刻提醒自己：不要掉进对方的陷阱，不要忘记谈判的目的！

永远不要接受最初的价格。如果第一次出价超出了自己的期望，许多人常常会立刻接受。但事实上，也许对方并没有想到就会以这个价格成交，他们是做好让步的打算了的，你这样快地接受他们的最初价格，不仅不会让他们觉得满意，还会使他们有一种摸不着头脑的感觉。不管在什么情况下，太快接受出价的人总是错的。

大多数的利益和好处总是会跑到在重要问题上立场最坚定、战斗得最顽强的人那里去。坚守住自己的领地，不要轻易让步——这一原则要特别告诫那些总爱对人作出承诺的人。尽量争取对方的许诺；千万不要轻易对对方作出什么承诺，把你的每一个承诺都计算在让步中，让对方为此付出一定的代价。

为争取互利互惠的让步，我们应注意如下十三项：

①要掌握让步的技巧。前面所列的种种让步类型和让步技巧，都要根据具体的情况作具体的分析，切忌生搬硬套。必须根据对方的情况、己方的情况、谈判场上的进展情况等，选择不同的让步策略，计算出不同的让步幅度，目标只有一个：争取最大利益。

②要把握让步的重要心理因素。人们对轻易得到的让步往往不以为然，拒绝作出相应的让步，更谈不上较大的让步了；相反，对方珍视从你手里费了九牛二虎之力争取来的微小让步，而且他可能愿意为此付出较大的代

价，即愿意作出较大的让步来作为回报。因此，让步技巧中的首要经验是："不要轻易让对方从你手里获得让步。"

③除了必须要作出的让步之外，也可以在较小的、不太重要的问题上先作出让步。这样可以促使对手在更大的条件上作出让步来回报自己。

④你的让步应该是有回报的。你的每次让步都应该可以从对方那里获得好处；而对于对方的让步，你不必立即作出让步来回报，或者不必作出同等幅度的让步来回报。

⑤谈判场上崇拜精明、能干的人，因此不要想通过让步来赢得对方的好感，这种人常常不是被对方看作愚蠢，就是被对方看作无能。

⑥在最后关头才作出让步。明智的谈判者要避免谈判一开始就对对方的要求作出让步。这些开局就作出让步的谈判者，往往是那些处于非常虚弱的地位、渴望做成交易、尽快达成协议的一方，在谈判过程中要坚决避免这种做法。

⑦以让步换让步，把己方的让步与对方的让步挂钩。没有得到对方的某个交换条件时，千万不要轻易让步；没有经过重大讨论时也不要作出免费的让步。

⑧当我们明确地作出让步时，要向对方声明：其实我们作出这个让步是与公司的原则或者是公司主管的指示相背离的，所以，我们只能作出这样一个让步，即便这样，我们已经很为难了，因此，贵公司也应该有所回报，让我们对公司有个交待。

⑨让对方先开口讲话。让他叙述所有的要求，这时候应该先隐藏住自己的要求，尽最大可能让对方首先在重要问题上让步，可以先在一些无关紧要的小问题上让步，有时不妨试试作一些于己丝毫无损的让步。

⑩如果你无法吃到大餐，也应该努力设法吃到三明治；如果吃不到三明治，喝一杯茶也是可以的。

⑪没有必要作完全同等幅度的让步。

⑫抛砖引玉。谈判的要点并不在于我让了你三次，你只让了我两次，而是在于你一次让步的价值是不是大于我三次让步的总值。

⑬不要不好意思说："不"。大部分的人都怕说"不"，其实，如果你说了多次的话，对方便会相信你是真的在说"不"，要有耐心，并且做到前后一致。

◆让步的十个禁忌◆

做任何事都不能无所顾忌，商务谈判也不例外！

优秀的谈判者作出让步并非无所顾忌，以下十个禁忌是他们必须注意的：

①一开始提出的要求不要太接近你最终的目标。一个负责签订合同的政府重要官员曾说过这样一番话，尽管它听上去有些过火，但还是很值得听：

每一次谈判，你都应认识到对方——除非太天真——总是先提出最高的要求。同样地，你也应认识到对方——除非是笨蛋——无论如何也不愿暴露出自己最低的要求。

②别以为你的要求已经足够高了。很可能你的要求只是太一般，太容易满足了。对方可能都不知道自己想要什么，或者他（她）对于价格的认识与你根本就不相同。

③不做没有回报的让步。没有回报，或是未经过激烈地讨论，就不要轻易做出让步。

④不可接受对方第一次的要求。许多人往往因对方的要求与他（她）预期的一样，便投降了。事实上，对方可能愿意再做让步；而且，对方可能会觉得你太愚蠢，因此，无论哪种情况，你都不应该太急于接受第一次的报价。

⑤失败的让步可能会进一步分化谈判各方，而不是使之不断地持平。一个让步的做出可能被对方看成是其成功与优势的信号，于是其气势便不断地增强。

⑥不要因对方说，鉴于某些规则或是制度不能做出妥协，你就随便表示同意。要记住，每个条件都是可以讨价还价的。

⑦别忘了你所做过的让步。总的让步水平对你谈判的优劣势有重要的作用，最好做个记录。

⑧不要降低自己的灵活度。灵活度就如你账面上的钱一样，每做出一个让步，离你最低的要求就接近一点。如果所有可能做出的让步都做出后，

僵局就很难避免了。

⑨不要拘泥在某个特定条件上的让步，谈判的全局要比单个的条件重要得多。应该让对方了解所有的让步都是不确定的，都是建立在你对整个协议满意程度的前提之上的。人们常常在不该让步时，也咬紧牙关执行做过的允诺，他们怕假如说话不算话会有悖自己的诚实。这种坚持往往会让你吃大亏，尤其是在对方根本就不讲信用的情况下。

⑩谈判之前要将各种条件都列出来，包括谈判的水平、最低的界限及每个条件的最初要求。一个积极的建议是每个条件都应有“必须”与“可让步”的项目，两者要结合起来以随时限制每一让步的弹性。

◆在最后时刻退让◆

时间在谈判中是非常重要的，有效地利用时间是谈判者采用退让策略打破僵局的先决条件。为了使让步发挥较好的作用，收到理想的效果，许多谈判者都是在最后期限内让步，即不到万不得已绝不让步。

有时候，会出现这样一种情况，谈判停滞在离达到双方的立场已经相当接近的地方，但对手却仍拒绝成交。其原因多半是他还在观望、等待，希望再从你那里得到一些利益的转让。那么，应该什么时候做出适当的让步与妥协呢？如果让步时间过早，那么就有可能被对方误认为是“顺带”的无关紧要的小让步，从而使对方得寸进尺，意欲在最后一分钟再搏一把；如果让步时间太晚，可能对对方的影响或者作用变小。在对方立场强硬、关系恶化之后，再提出让步，会减弱其应有的威力和诱惑力，于是如何控制好让步的时间便是谈判者最应注意的问题了。

我们举一个土地买卖的例子来作说明。张三想以每英亩1000元到1500元的价格卖掉一块土地。而在谈判中，他则先喊价3000元，借此试探买方的反应。但买方事先已对这块土地进行过评估，也调查过附近的地价，他认为土地

的价格，应在每英亩800元到1000元之间方为合理。由于急欲将土地脱手，当买方提出其所认为的合理价格时，张三立刻同意把价钱降为每英亩1000元，也就是原来的三分之一。结果呢？就因为卖方在谈判一开始即做出了大幅度的让步，所以在接下来的谈判中，卖方在开始便失去了主导权，陷入了防卫的状态，任凭对方杀价，最后，土地自然是以"买方"所提议的价钱成交了。

如果张三不那么快就让步，他的土地，每英亩至少可卖到1200元以上。

通常情况下，为了使让步发挥较好的作用，收到理想的效果，许多谈判者都是在最后期限内让步，即不到万不得已绝不让步。无论在何种情况下做出最后的让步，都必须将与对方感到有吸引力的内容结合起来，它应对对方本人也具有诱惑力。任何人都希望成功，只要协议还有可能达成，谁都不会放弃努力的。

买卖双方就事宜进行谈判，现在双方的价格已经十分接近了，尽管双方心中都有一个最后的让步价位，但都已摆出了最后报盘的架势。

买方：算了算了，我早就猜到了会这样，只是差这么一点就不能成交，未免有点可惜。

卖方：可我已经给了你最低的报价，在任何地方你也找不到比这个价更低的了。

买方：我相信能找到的。坦白地讲，你怎么可能放弃这么大一笔生意！

卖方（虽然心里很担心这笔生意会泡汤，但仍装出一副满不在乎的样子）：无非是浪费了点时间罢了，做成了就赚点，做不成也无所谓。

买方：我想我还是给另一家公司打个电话，看他们是否能接受我的价格。

卖方：可以。不过我再说一遍，我报的价格绝对是最低价了。

买方：只差几元钱了，难道你为了这几元钱就放弃这么大一笔生意吗！何况我们以后还会继续购买你们的产品。

卖方（做了个无可奈何的样子）：去给别人打电话吧。但我把话说在前头，要是你和别人也谈不成，再来找我们，那时可就不是这个价了。

买方（离开一会儿，给女友打了个电话，约好吃晚饭的时间，然后回到会场）：运气不错，他们愿意接受我出的价！……

可以想象谈判最后还是继续进行下去，双方最后还是握手言欢了，他们所做的这一切，只不过是要使这最后的让步，看起来像是为了挽救谈判告吹

所尽的最大努力罢了。

在谈判中,必须永远留有让步的余地,即使是一揽子谈判也是如此,这样做是为了使自己在最后一分钟仍持有促成谈判成功的筹码。你必须让对方意识到他已经把你榨干,再无半点油水可挤了。这样,你这时的让步,就会被视为为达成协议而迫不得已的最后一点牺牲。所以,与此同时,你还必须强调已无任何可让的东西了。为了让这很像是最后一步,除非由于某一难题无法克服,谈判已经告吹,否则绝不能做出此让步。

这样做的好处是,对方可能此后再来找你,会接受你最后的报盘,这样你的让步就不需要了。如果此后对方没有再来找你,你不可让等待对方来找你的时间太长,因为随着时间的推移,对方可能终于承认了和你再也没有以后的谈判了,从而抛弃幻想,开始执行其他方案。是否应当让谈判暂时停一停,也就是说如何控制好时间,给对方或自己一个缓冲的时间。

◆谨防时间圈套◆

时间对每个人都是绝对公平的。它既不会给你多一点时间去考虑如何击败对手,也不会给对方多一点时间来反击你。虽然我们无法控制谈判中的时间,但我们可以细心研究一下时间进程对谈判过程的影响。

例如,大多数谈判都有一个截止期,而且我们也知道,谈判中实质性阶段往往就是接近截止期的几分钟。在这种情况下,如果你知道对方的截止时间,而他却对你的截止时间一无所知,很显然你占了绝对优势。如果你是个拘泥于时间的人,而对方却视截止时间于不顾,那么你可能就处于被动了。

谈判的时间限制对任何一个谈判者来说都是一种巨大的无形压力。例如,如果某人建议你做某些事,你会基于你的需要来衡量对方的要求,要是对方的建议也能符合你的要求,或许你会同意。

在英国某个乡镇里，由12个农夫组成的陪审团在审理一起案件的过程中，已有11个达成一致看法，认定被告有罪，但另一名农夫却表示异议，认为被告无罪。

当地法律规定，只有当所有的成员一致通过的情况下，陪审团的判决才能成立、生效。为了使陪审团绝大多数的关于被告有罪的判决能够最终成立，获得一致通过，11个农夫花了将近一整天的时间，费尽唇舌地想使这位农夫改变其原来的看法，以使审判尽早结束，可是那位农夫竟连一点让步的意思都没有。这时，天空中布满了乌云，一场大雨马上就要来临，那11位农夫很着急。可是那个农夫却仍旧不为所动，坚持己见，而那11个农夫却个个急得像热锅上的蚂蚁。随着"轰隆"一声雷鸣，那11个农夫的立场动摇了，他们转而一致投票赞成另一位农夫的意见：宣告被告无罪。

本来坚持被告有罪的11名陪审员的实力显然要比那1名主张判处被告无罪的陪审员的实力大得多，但由于那1个人坚持己见，而11个人却为自己设置了一个最后期限——下大雨之前，结果迫使自己在时间的压力面前放弃了从前的主张，进而做出妥协和让步，按照那1个陪审员的意见达成了协议。虽然那1名陪审员并没有有意识地去做"时间圈套"，但当对方给自己设下最后期限的陷阱时，他毫不改变立场，最终使对方自己设置的"时间圈套"发生了作用。

在买卖谈判中，买卖双方都可各自从或实或虚的角度出发，以最后期限式的"时间圈套"来造成对方的心理压力，实现交易的最佳效果。美国谈判大师嘉洛斯在他的顶峰之作《商业谈判》一书中提出的"期限的力量"的诀窍，实质上就是买卖双方各自为买卖型的谈判所做的"时间圈套"，现照录如下：

卖主对于时间的压力非常敏感，以下是买主用来刺激卖主完成交易的9个最后期限：

①我于5月30日以后就无钱购买了。

②明天以前，我需要知道一个确定的价钱。

③我要在下星期之前完成订货。

④如果你不同意，我明天就要找别的卖主商谈了。

⑤我不接受5月1日以后的估价单。

⑥星期三以后，我就不一定买了。

⑦这是我们的生产计划书，假如你不能如期完成，我们只好另请高明了。

⑧我们的财务年度在12月9日就要结束了。

⑨我明天就准备返程了，你究竟接受不接受这个价格呢？

经验告诉卖主，某些最后期限能够促使买主决定购买。以下的9个方法，可促使原本无心购买的买主决定购买：

①7月1日以后价格就没这么便宜了。

②这个大优待只在15天内有效。

③大拍卖将于6月30日截止。

④如果您再不惠顾，我们就要倒闭了。或者是：结束在即，大拍卖，欲购从速。

⑤如果你不在6月1日以前给我们订单，我们将无法在6月30日以前交货。

⑥生产这种货物，整整需要8个星期的时间。

⑦唯有立刻订货，才能确保买到你所需要的货物。

⑧有艘货轮将在本日下午两点开船，你要不要马上购货，赶上这班船呢？

⑨如果你的货款明天还不能到，这项货物就无法为你保留了。

在这些最后期限式的“时间圈套”面前，我们应该注意到，它可能是真的，也可能是任意编造的，不可不信，也不可全信，一定要慎重地选择好应付的措施。而在己方运用这种最后期限式的手法时，一般是在谈判形势对己方有利，对方欲达成协议的心情比较迫切时较有成效。倘若形势本来就对己方不利，而对方又并不急于成交，那么这种“时间圈套”不但不能起到应有的作用。反而还会有伤双方的和气，给谈判的双赢结果设置障碍。

由上面这些“时间圈套”可知，时效的压力对谈判来说，是很严肃的，它迫使人们迅速做出抉择。一旦有一方接受了时效的条件，那么谈判的后果也就难以预料了。

时效作为时间的限制，就像飞机一样，来了又去，去了又来。在日常生活中，来不及申报个人所得税的人，4月7日以后还可以和税务局商量补办；10日要付的账单，也可以11日再付；报告迟一天交上去，也不至于因此被炒鱿鱼。时间的限制，只有当你认为它是真的，它才可能是真的；如果你认为它不是真的，它便不至于那么严肃，只要经过商量便可延期。

时效具有一种无形的催眠力量。你即使不需要，往往也会在不知不觉中接受它。那么，如何抵御这种诱惑的力量，我们应该记住：只要在结束之前到达，永远不迟。时间分秒飞逝，这是众所皆知的事实。不论我们做什么，对每个人来说，时间走动的速度都是一样。因为无法控制时间的快慢，我们就必须分析时间对交涉过程的影响。

很多人把交涉看做是一个事件，这样开始，那样结束。若是每项交涉都是既定的，那就可以定出一个时间标准。你可能在某天早上9点与老板约好了时间谈谈你早该加薪的问题。老板的秘书告诉你，10点时，老板有另一个很重要的会议。你立刻注意到时间的限制，你相信在10点时，必须要结束与老板的会谈。所以对任何交涉，不可期待过早的结论，而会很自然地将所期望的妥协、和解，放在交涉结束之前。当你的截止时间到达之时，你自然会妥协。

虽然对方的截止时间与你一样，但当对方看到你坐立不安时，可能会轻松地哼着小曲，并告诉你他是如何从吃亏上当的例子中学得这些经验的。

如前所述，对时间的分析、使用，可以决定一件事的成功与否。时间甚至可以影响人与人之间的关系。迟到是造成关系恶劣的起因，早到却会令人觉得善解人意。时间对双方的利弊都有影响，因环境状况而有所不同。暂且不提其他的影响力，在对让步时间的分析中，就应该知道：

①谈判者的思想集中程度一般会随着时间的变化而发生起伏。也就是说，在谈判开始阶段，谈判者的思想集中程度一般都会很高；进入中段之后，思想集中程度则逐渐下降；在临近谈判结束的时间里，谈判者的精力又会形成一个高度集中的高峰。这种变化曲线也同样适用于在一段时间里进行若干次的谈判：如果某项谈判要进行6个星期，那么在一开始的半个星期左右，人们的精力总会比较充沛而集中；在接下去的5个星期里，谈判者精力充沛程度和思想集中程度会逐渐下降；在即将结束的最后一两天里，人们又会出现“最后冲刺”式的精力高涨和思想集中。显然，在精力充沛和思想比较专注集中的时期去运用时间，其有效性往往会大大提高。因此，让步的期限应集中在“最后冲刺”的阶段，无论是对买方还是对卖方都适用。

②大部分的妥协都是在最后一分钟发生，这就要求谈判者一定要有耐性。强韧的耐力才是真正的本事。尽量控制情绪，冷静寻找有利时机。忍

耐总是有报酬的,等一等、忍一忍,事情或许应该这样做。当不知道如何做时,最好是什么都不做。

③谈判时,最好的策略就是别让对方测知你的截止期限。永远记住,截止期限只是人为的产物,它的弹性远超出人们的意料,绝不要盲目遵从已设下的期限,考虑一下超过期限的后果是否值得,再做决定。

④不要被对方冷静的外表所迷惑,无论是谁都有期限存在,常常在他们沉稳的面具之后隐藏着无比大的压力。

⑤只有在肯定有相对代价时,才做承诺。天下没有免费的午餐。一般而言,一蹴而就的交易,通常不是最好的交易。往往在交涉的最后一分钟,由于对方的改变,才会尝到甜美的果实。交涉的对象不变,但是随着期限的迫近,情况也会改变。

不要在谈判中给自己设置“时间圈套”而应尽量把圈套给对手。

◆谈判中的让步策略◆

成功一定有方法,为了促成谈判的成功,必须遵循一定的让步策略!

为了促成谈判协议的达成,谈判双方在谈判过程中可能在某种程度上都做出一些让步,但是我们还不知道究竟应该让多少。如果做出了比对方期望更大的让步,那么这场谈判就是失败的。

在谈判过程中,我们有以下两点是必须要遵循的:

①沉默。当每一次开出条件后,就应该耐心的等待对方对此条件做出的反应。在等待的过程中,耐心和沉默是最好的谈判武器。千万不要把对方的沉默不语当成是对你的拒绝。如果这时你沉不住气先作出让步,那就太不明智了。所以一定要等对方回应之后再做出决定。

②立场坚定。采取一种非常坚定的态度,说明你希望在谈判中得到更

多，以便最大化你的利益，或者要保存自己接下来谈判的机动空间。坚定往往可以制造一种氛围，让对手认为让你做出让步已是不太可能了，与其在这里拖延时间，还不如自己先妥协一下，以便尽早地解决这个问题。因此，立场坚定确实是一种缩短谈判时间的有效方法。

除了以上这一点外，还有一点必须要注意的，就是让步的方式。这一点在谈判中很重要，让我们来看这样一个例子。莎利和琳达都要船运一批电脑零件，她们正在和各自的委托人谈论每个单件的价格。琳达做出了三次让步，每个单件每次都让了4美元，最后一共让了12美元。与之相对，莎利做出了四次让步，分别是4、3、2、1美元，最后总共让了10美元。在这时，她们都对船主说这是她们最后的让步了，不能再让了。可是比较起来，莎利就容易使人相信。因为通过她做出让步的方式，可以看出她的让步越来越小，说明可以让的空间已经逐渐减小了，很有可能现在已经达到了尽头。可是，琳达就不一样了，因为她三次都做出了同样的让步，所以船主不太相信她的话，尽管事实上，琳达做出的让步要比莎利的大。

让步的方式虽然多种多样，且它们都能达到相同的目的，但是它们的效果和人们为此作出的努力却是不相同的。我们寻求理想的让步方式，是为了尽量高效率地达到最好的结果。

在讨价还价之中，谈判者始终在争价区内较劲，所以需要对谈判进程有很好的控制。突然一下子就跳到最后往往会使人们偏离原来的正确航向。所以耐心和忽略时间压力有时候可以帮助你达到目的。

有的谈判者在谈判过程中一再后退，连连让步，即使这样也未必能获得对方的好感，更别指望赢得谈判。经验丰富的谈判者都知道，为了达到自己预期的目的和效果，必须把握好让步的尺度和时机，至于如何把握，只能凭谈判者的机智、经验和直觉处理了，但这并不等于说谈判中的让步是随心所欲、无法运筹和把握的。恰恰相反，这些谈判者在谈判前就对怎样让步胸有成竹、暗定计谋，到实践时，再凭借他们准确的观察和谈判能力加以灵活运用，施展胸中已有的让步方案。

(1)一次到位让步

在谈判的前一阶段，谈判一方一直很坚决地不作出任何让步，但到了谈

判后期却一次作出最大的让步。这种让步是对那些锲而不舍的谈判对手做出的。如果遇到的是一个比较软弱的谈判对手，可能他早就放弃讨价还价而妥协了，而一个坚强的谈判对手则会坚持不懈，不达目的决不罢休，继续迫使对方作出让步，他会先试探情况，最后争取最高让步。在这种谈判中，双方都要冒因立场过于坚决而出现僵局的危险。

这种让步策略的长处是：前面阶段的拒绝与强硬，是为了向对方传递本方的坚定信念。如果对手缺乏毅力与耐心，有可能使本方在谈判中获得较大利益。当本方在最后阶段一次让出本方的全部可让利益时，对方会有险胜感及对本方留下既强硬又大方的强烈印象。采用这种方式时应解决好两个问题：一是对方在再三要求让步而遭到拒绝的情况下，可能等不到最后就离开谈判桌；二是最后让步虽然很晚，但是幅度过大，往往会鼓励对方进一步纠缠。

2003 年 5 月，中国南方某市工艺品公司作为供货方同某外商就工艺品买卖进行谈判。谈判开始后，工艺品公司谈判人员坚持 800 元一件，态度十分强硬，而外商只出 500 元的价格，且亦是毫不示弱。谈判进行了两日，没取得任何进展。外商提出休会再谈一次，若不能取得共识，谈判只能作罢。我方坚持不退让，眼看谈判即将破裂。

第三天谈判继续开始，双方商定最后阶段谈判只定为 3 个小时，因为没有办法破解僵局，再拖延下去只能是浪费时间。谈判进行了两个多小时仍是毫无进展。在谈判还剩下最后 10 分钟时，双方代表已做好退场准备了，这时工艺品公司首席代表突然响亮地宣布："这样吧，先生们，我们初次合作，谁都不愿出现不欢而散的结局，为表达我方诚意，我们愿把价格降至 660 元，但这绝对是最后的让步。"外商代表先是一惊，而后沉默了好几分钟，就在谈判结束的钟声即将敲响之时，他们伸出了手说："成交了！"

这次谈判中，工艺品公司在做了最大限度的坚持后，一步到位地让步，既维护了谈判的胜利结束，也博得了对方的信任，双方不失时机地握手言和了。

(2)坦诚以待让步

即在让步阶段的一开始就全部让出可让利益，而在随后的阶段里无可

再让。这种让步策略坦诚相见，比较容易打动对手采取同样的回报行动来促成交易成功。同时，率先做出大幅度让步会给对方以合作感、信任感。直截了当地一步让利也有益于速战速决，降低谈判成本，提高谈判效率。

采用这种方式时要注意，相比较于一次性大步让利，有可能失掉本来能够力争到的利益；这种让步操之过急，会使对方的期望值增大而要进一步讨价还价，强硬而贪婪的对手会得寸进尺，而本方可出让利益已经全部让出，因此在后面的阶段中皆表现为拒绝，这样一来就可能导致僵局。如果在谈判中是处于劣势，或是双方都是很熟悉的老客户，采用这种方法也未尝不可。

(3)逐步让步

这是一种逐步让出可让之利并在适当的时候果断停止让步，从而尽可能最大限度获得利益的策略。

这种让步策略在具体操作时又有不同的形式：

①等额让步。即在让步的各个阶段中等额地让出可让利益，让步的数量和速度都是均等稳定的。国际上将这种挤一步让一步的策略称之为"色拉米"香肠式谈判让步策略。这种策略的长处是：对于双方充分讨价还价比较有利，容易在利益均沾的情况下达成协议。由于让步平稳、持久，坚持步步为营的原则，这样不仅使对手不会轻易占到便宜，而且如果遇到性急或没有时间长谈的对手则会因此占据上风而获利。

对于采用这种退让的要求是：步步为营，稳扎稳打；态度谨慎，言语适度；既不张扬，也不胆怯。但采用这种让步形式要注意的是：它不仅让步效率低，通常要消耗双方大量的精力和时间，从而使谈判成本增高，而且容易使人产生乏味疲劳之感。由于对方每讨价还价一次都会获得等额的一份利益，如果对方是个有耐心的人，这种让步形态会鼓励他继续期待得到进一步的让步。

这种策略适用于竞争比较激烈的谈判。在缺乏谈判知识或经验的情况下，以及在一些同陌生人进行的不熟悉的谈判中运用这种策略，效果比较好。

②小幅度递减让步。己方在谈判过程中，让步的额度逐渐减小，这有助

于表示出你越来越坚定的立场和态度，它虽然显示着你愿意妥协，但是防卫严密，不会轻易作出让步；也提醒对方，他能得到的好处越来越少了。

③中等幅度递减让步。这种形态的让步与前一种基本相似，只是让步梯度的递减比较大一些。它表示出你比较强烈的妥协意愿，但同时也告诉对方，你所作出的让步是有限的。在谈判的初期，这种做法有提高你期望的危险；但是随着让步幅度较快地减小，你渐渐趋向于一个坚定的立场之时，危险也就逐渐降低了。

④递增让步。这种方式是以谈判一方在谈判中每次递增让步幅度的形式实施的。这种让步方式往往会给妥协方造成重大的损失，因为它引导对手相信：只要坚持到底，更令人满意的希望还在后头。看着让步越来越大，所挤水分越来越多，对手的期望随着时间的推移也越来越大，要求越来越苛刻，态度也越来越坚决，这对于妥协方是很不利的。

⑤大幅度递减让步。这种让步的形态比较危险，谈判一方一开始就作出很大让步，这将会大幅度地提高对手的期望值，而且这么大的让步也会让其感觉很意外。但是，接着妥协的一方可以拒绝让步，以及最后为达成交易用小小的让步来冲销这种对自己不利的效果，让对方清楚，即便再进一步地讨论也是徒劳。

⑥大幅度递减但略有反弹。其实，这与上一种让步方式极为相似，它就是从上一种方式演变而来的。它们的区别在于，谈判一方在拒绝让步时态度极为坚决，反而将其价格又略微地上浮一些，这是对谈判对手作出的一种对抗或反攻；其后，再次作出一点小小的让步，使对方欣喜若狂、更加珍惜，从而迅速达成交易。

以上所述的让步策略各有特点及利弊，分别适用于不同特点、内容和形式的谈判。当然，让步策略与形式并非具有同等的模式，但它确实需要谈判者对让步要有计划性，事前就能做到胸有成竹；在让步的时机与尺度上有意识地表达自己的态度和决心；在让步中争取达到对方的心理满足，实现让步的最佳效果。

◆使用"不让步"策略◆

有时候，表现强硬也是一种必要的手段！

由于对方总是期待你妥协，所以"不让步"策略往往成为一种最强硬的举措。在以下条件和情形下可以考虑"不让步"策略。

(1)当己方的谈判实力明显占上风的时候

在谈判中，让步表现为放弃或给予。当谈判一方的实力远远超出对方，以致能支配各种条款的制定时，最适于使用不让步策略。该策略的成功运用常常是由于实力较强的一方有能力发现可使其遭受某种损失的威胁。当然，也可能是由于相对弱势的一方有着非强势方不能提供的紧急需求。不论实力来自何方，实施该策略的关键在于必须具备远远超出对方的实力，只有这样才能迫使对方接受己方提出的条件。

(2)当己方处于一个不相称的弱者地位时

也有一种情况，明显的弱方有时采用不让步策略也能获得成功。看上去较弱的一方威胁要使用某些强硬的手段，实际上很可能给较强的对方带来损害。这种策略有点"玉石俱焚"的味道。比如，弱方可以发出破产威胁，一个可信的破产威胁由于会产生不利后果，能使显然的弱方变得很强。在这种破产案中，只需出现以下两个条件，就可以发出破产威胁：①对弱方来说，选择破产比接受强方提出的条件更加有利。②强方从破产程序中的所得大大低于从其提出的条件中能够得到的。

(3)当第三方在一旁等待时

另一个能使不让步策略发挥绝佳效果的场合是，使用该策略的一方完全确信，一旦对方拒绝其条件，第三方肯定会接受。有了这样的信心，对方如何反应就变得无关紧要了。如果对方接受条件，本方的目的就在于此了；如果对方拒绝接受，也没有关系，因为可能通过与他人签订协议获得同样的

利益。

(4)当资金缺乏和时间紧促的时候

对方缺乏资金与时间,也可以成为运用不让步策略的原因。这种情况是出于对对方以下两个方面的考察:①成本——效益方面,对方手头的资金也许短缺,因而无法保证耗费较长的谈判时间。②可利用的时间方面,对方能用的时间或许不足,故难以应付复杂烦琐的谈判活动。若处于以上两种场合,都应考虑是否使用不让步策略,当然也不应该舍弃其他策略。

(5)当每一方都必须获得同等条件的时候

在这个场合中,使用不让步策略的一方必须一视同仁地对待其他各方。否则,就会导致下列情况的发生:①放弃不让步政策;②遭到另一些人的敌视,因为那些人曾被告之:要么接受无协商余地的条件,要么取得与他人待遇相同的条件;③引发一场官司,要求将平等的条款从法律上予以确认。

有关这一情况的最常见例子是,在市场上有竞争性的价格,但这种价格却不能讨价还价。无协商余地的条件可能包括整笔交易,也可能只限于交易的特定部分。若为后者,则整个谈判包含了可协商与不可协商两种条件。

(6)需要招标或书面计划的时候

以招标或书面计划作为谈判的开场和收尾是不让步策略不可缺少的具体手段。设立招标程序的一方实际上在这样说:“把你的最优报价给我,暂且不要讨价还价,然后再与其他竞争者的最优报价比较,最具吸引力的报价将夺标。”这个程序可以按预定步骤或客观需要变更,也可以外加若干次与最佳投标人的谈判,因为有些条件招标程序还很难概括。

一般来说,招标程序将迫使对方开出最优的、通常也是唯一的报价。由于存在各方竞标,该程序产生的报价一般也是最合理的。当然,完善的招标过程还须存在有力的竞争对手、公平的文件起草和并非厚此薄彼的具体条目,以及没有非法的价格操纵。

◆三种特殊的让步技巧◆

当常规的方法不能奏效时，试试这些特殊的方法！

运用常规的让步法让对方得到满足，未免流于平淡。有经验的谈判高手往往会采用一些特殊的让步技巧，让对方得到好处后余意未尽，爽快成交。

(1)附加条件法

谈判高手总是使用条件句“如果……那么……”来表述自己的让步。前半句“如果……”是明确要求对方作出的让步内容，后半句“那么……”是己方可以作出的让步。这前半句是条件，后半句是回报，没有前半句的条件，就没有后半句的回报。

这种表达有两种好处：一是对方必须在你作出让步的同时，也作出让步来回报，因为你的让步是以对方的让步为条件的，对方如果不作出相应让步的话，你的让步也就不成立了。二是指定对方必须作出你所需要的让步，以免对方用无关紧要的、不痛不痒的让步来搪塞你。

(2)无损让步法

无损让步法可以遵循下面的步骤进行：

①向对手说明，其他大公司或者有地位、有实力的人也接受了相同的条件。

②反复向对手保证他享受了最优惠的条件。

③明示或者暗示这次谈判成功将会对以后的交易产生有利的影响。

④努力帮助对方了解自己产品的优点和市场行情。

⑤尽量圆满、严密、反复地解释自己的观点、理由，详尽地提供有关证明、材料，但是，不要正面反对对方的观点。

⑥反复强调己方的某些条件的完美、周到、突出，如交货日期、付款方

式、运输问题、售后服务甚至保证条件等。

⑦全神贯注地倾听对方的讲话,不要打岔,不要中途反驳,打岔会使对手不快,中途反驳会使对手生气,这些都是得不偿失的行为。

⑧在恰当的时候重述对方的要求和处境。

通常人们都喜欢自己被别人了解,所以这是与己无损的妙法。“人们满意时,就会付出高价。”所以,以上方法都会使买主满意,但都与己无损,往往能让对方作出让步来回报你。

(3)针锋相对法

谈判中我们常常会遇到某些难缠的人,他们往往报价很高,然后在很长的时间内拒不让步。假如你按捺不住,作出让步,他们就会设法迫使你接着作出一个又一个的让步。

实践经验告诉我们,对付强硬而难缠的对手,唯一有效的办法就是:针锋相对,“以牙还牙”。

本章精彩观点

◆ 寻找和创造更多的附加价值是商务谈判活动的主要目标之一,因为附加价值的创造实际上就是最大目标价值的实现。

◆ 成功一定要有方法,为了促成谈判的成功,必须遵循一定的让步策略。

◆ 当常规的方法不能奏效时,试试一些特殊的方法,说不定有“出奇制胜”的惊喜。